

# Guide pour une Gestion Dynamique des Compétences

Septembre 2013



Le Public Système, RCS Nanterre 602 063 323 / Illustrations Franck Teillard / © Getty - Photographe : Hill Street Studios,  
ColorBlind Images, Lester Lefkowitz / PSA PEUGEOT CITROËN Direction de la Communication / ©Epicтура  
© P. Ginter ESRF / © DCNS

# REMERCIEMENTS

**L'Observatoire des métiers de la Métallurgie,**

**L'Apec pôle Ingénierie et Solutions RH,**

remercient très vivement les entreprises et les UIMM territoriales qui ont participé à l'élaboration de ce guide.

Votre collaboration active, vos remarques et idées, vos questionnements, vos cheminements, nous ont permis de nous assurer que la construction de ce guide reste au plus près de vos attentes, de vos préoccupations et de votre quotidien.

## UIMM territoriales participantes

- UIMM-Udimétal Nord Pas de Calais Centre
- UIMM Valenciennois
- UIMM Littoral Pas de Calais
- UIMM Moselle
- UIMM Languedoc Roussillon
- UIMM de la Mayenne
- UIMM de l'Yonne

## Entreprises participantes

- ATOLE
- CATERPILLAR
- CAPTELS
- DEDIENNE SANTÉ
- DUCROCQ INGÉNIERIE PROCESS
- ENTEGRIS
- FONDERIE MAYENNAISE
- GEVELOT EXTRUSION
- KAWNEER
- LEQUIEN
- RENZ
- SAMECO / MÉCALIBRE
- SERAP
- SOMMET
- TECMETO
- TOYOTOMI
- 3D MECA

# PARLONS LE MÊME LANGAGE

## DIRIGEANT



### ↳ Dans mon entreprise

Mon entreprise est constituée d'un ensemble cohérent de métiers orientés vers un objectif précis en vue de produire une valeur ajoutée pour l'entreprise.

### ↳ Dans mon service / atelier ↙

Mon service regroupe un ou plusieurs métiers. Pour un métier, j'ai plusieurs postes. Chaque poste peut être constitué d'activités communes et/ou spécifiques liées à une technologie, un logiciel, un procédé de fabrication...

## MANAGER



## COLLABORATEUR



### ↳ Dans mon poste

Pour réaliser les activités de mon poste, je mobilise des compétences : savoirs, savoir faire et savoir-être.

Les RH sont impliqués et en support avec tous et à chaque étape

## INTRODUCTION

Préambule	9
Facteurs clés de succès	10
Les incontournables de la démarche	12

## A. PRÉSENT : Assurer le quotidien 15

### 1. Zoom sur les métiers de mon entreprise 17

Principe de la démarche	19	
Identification des métiers stratégiques et en tension de mon entreprise	21	

### 2. Zoom sur les activités de mon service/atelier 23

Principe de la démarche	25	
Définir les activités de mon service/atelier	26	
Mesurer les activités de mon service/atelier	30	
Représenter les activités de mon service/atelier	35	

### 3. Zoom sur les activités de mon poste 43

Principe de la démarche	45	
Définir mes activités	46	
Mesurer mes activités	48	



*Zoom* Dirigeant



*Zoom* Manager



*Zoom* Collaborateur



méthodologie



exemple de pratique

<b>4. Zoom sur les compétences de mon service/atelier</b>	<b>49</b>	
Principe de la démarche	51	
Définir les compétences de mon service/atelier	52	
Mesurer les compétences de mon service/atelier	56	
Représenter les compétences de mon service/atelier	61	
<b>5. Zoom sur le bilan de mes compétences</b>	<b>67</b>	
Principe de la démarche	69	
Faire le bilan de mes compétences : savoirs, savoir-faire, savoir-être ?	70	
<b>6. Zoom sur la polyvalence</b>	<b>73</b>	
Principe de la démarche	75	
Définir le besoin de polyvalence au regard de l'organisation cible	77	
Mesurer les écarts entre l'état actuel de la polyvalence et la cible	80	
<hr/>		
<b>B. FUTUR : Anticiper pour demain</b>	<b>83</b>	
<b>7. Zoom sur les besoins futurs de mon entreprise</b>	<b>85</b>	
Principe de la démarche	87	
Définir les besoins futurs en terme d'activités/de compétences	88	
<b>8. Zoom sur les activités futures de mon service/atelier</b>	<b>93</b>	
Principe de la démarche	95	
Définir les activités futures	96	
Mesurer les activités futures	99	
Représenter les activités futures de mon service/atelier	103	

<b>9. Zoom sur les compétences futures de mon service/atelier</b>	<b>107</b>	
Principe de la démarche	109	
Définir les compétences futures	110	
Mesurer les compétences futures	114	
Représenter les compétences futures de mon service/atelier	118	
<b>10. Zoom sur mes pistes de projets pour l'avenir</b>	<b>123</b>	
Principe de la démarche	125	
Élaborer mes pistes de projets pour l'avenir	126	
<hr/>		
<b>C. PRÉSENT et FUTUR : Accompagner votre gestion dynamique des compétences</b>	<b>131</b>	
<b>11. Zoom sur la communication</b>	<b>133</b>	
Principe de la démarche	135	
Définir la communication	136	
<b>12. Zoom sur les moyens pour traiter les écarts</b>	<b>139</b>	
Principe de la démarche	141	
Définir les moyens pour traiter les écarts - <i>Formation</i>	142	
Définir les moyens pour traiter les écarts - <i>Passerelles-mobilité</i>	144	
<b>13. Zoom sur la pyramide des âges</b>	<b>149</b>	
Principe de la démarche	151	
Définir la pyramide des âges	152	
<hr/>		
GLOSSAIRE	157	
ÉCHANGES DE PRATIQUES	159	

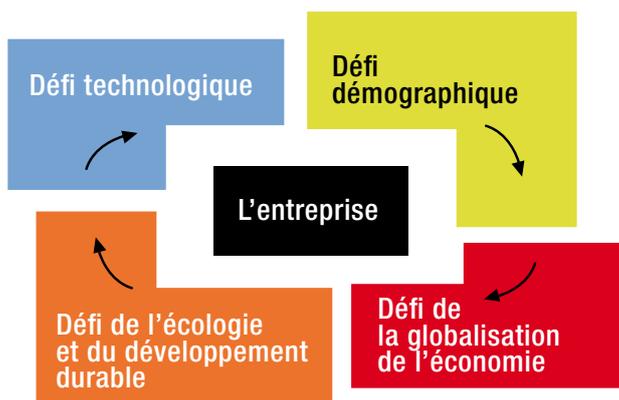


# PRÉAMBULE

Selon l'accord du 17 mai 2010 relatif à la gestion des compétences dans l'industrie de la métallurgie, la démarche de gestion des compétences doit permettre de préparer l'adaptation de l'entreprise à son environnement et son marché tout en impliquant les salariés dans le changement et le projet de développement.

Elle répond à 4 objectifs :

- **anticiper les évolutions prévisibles** des emplois, des métiers, des compétences et des qualifications ;
- **identifier et recenser les compétences**, qualifications et aspirations des salariés ;
- **mesurer les écarts**, constatés ou prévisibles, entre les évolutions et les compétences et qualifications actuelles et celles requises demain ;
- **réduire les écarts à travers la mise en place d'un plan d'actions et ses moyens** appropriés en tenant compte de la structure des effectifs et de la pyramide des âges.



Pour les entreprises et les salariés de l'industrie de la métallurgie, il s'agit plus particulièrement de relever quatre défis :

- un **défi technologique** qui implique de faire rapidement évoluer les métiers pour prendre en compte les évolutions liées à de nouveaux processus de production, à l'usage de nouvelles méthodes, outils ou techniques ;
- un **défi démographique** pour rééquilibrer la courbe des âges de la branche, notamment via la mise en œuvre de l'accord national du 12 juillet 2013 relatif au contrat de génération ;
- un **défi économique** pour faire face à une concurrence élargie, qui implique que chaque acteur adapte en permanence ses compétences ;
- un **défi lié au développement durable et à l'écologie** qui nécessite la mise sur le marché de nouveaux produits (exemple moteurs hybrides...).

La gestion des compétences constitue donc un **enjeu clé**. Elle permet d'**anticiper les évolutions et de diminuer les risques** (économiques, perte de compétences ou de savoir-faire clés).

Suite à l'accord du 17 mai 2010, des actions ont été mises en place pour faciliter la démarche dans les entreprises. La création du « guide « **Pour une Gestion dynamique des compétences** » en collaboration avec l'Apec s'inscrit dans cette optique et doit vous permettre d'aborder ce type de projet dans les meilleures conditions. Ainsi la réalisation d'une démarche de gestion des compétences s'inscrit dans le présent et dans le futur.

S'adressant à la fois aux dirigeants, RH, managers et collaborateurs, ce guide méthodologique vous permettra, à travers des outils pratiques de :

- **réaliser un diagnostic de la situation** :
  - Comment décrire et formaliser mes activités actuelles ?
  - Quelles sont les compétences et savoir-faire utiles pour assurer le présent et le quotidien ?
  - Comment mes activités peuvent-elles évoluer dans le futur ?
  - Quels sont les impacts potentiels sur les compétences pour produire demain ?
  - Quels sont les écarts que je constate ?
  - Comment transférer les compétences entre l'ensemble des générations présentes au sein de l'entreprise (juniors/seniors, seniors/junior sans oublier la génération intermédiaire ...) pour faciliter l'acquisition de nouveaux savoir-faire et éviter des pertes des savoirs.
- **construire un plan d'actions adapté** à la situation actuelle ou future.
  - Quels sont les moyens que je mobilise pour traiter les écarts ?

Cette méthodologie ne constitue pas un schéma unique à reproduire à l'identique d'une entreprise à une autre. La démarche proposée est adaptable et modulable selon les spécificités de votre entreprise, de son environnement, de ses moyens, de sa culture et des outils RH déjà existants.

**Vous pourrez vous appuyer sur les référents RH de votre UIMM territoriale pour ajuster la méthodologie au plus près de vos enjeux et récupérer tous les modèles de tableaux présentés dans ce guide.**

*Bonne lecture.*

# FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Pour réussir votre démarche de gestion active des compétences, il convient au préalable de :

## 1 DÉFINIR la finalité du projet de gestion des compétences pour l'entreprise

### Pourquoi s'engager dans la démarche ?

S'agit-il de :

- renforcer la compétitivité de l'entreprise ?
- se prémunir face au risque de perte potentielle de part de marché ?
- s'adapter aux évolutions des demandes de donneurs d'ordre, clients ou fournisseurs ?
- faciliter l'adaptation de l'entreprise à des évolutions techniques ou technologiques majeures ?
- développer la polyvalence pour augmenter la productivité ou pallier des difficultés à attirer de nouveaux talents ?
- inverser une pyramide des âges déséquilibrée... ?
- faciliter la transmission des savoir-faire et le développement des compétences stratégiques de l'entreprise ?

Poser le principe de la démarche permet d'adapter la méthodologie à la problématique concrète de l'entreprise.

## 2 IDENTIFIER les étapes clés et mettre en place une organisation projet

Il convient au départ de **définir le périmètre couvert par le projet**, d'agir étape par étape, petit pas par petit pas, en se concentrant prioritairement sur les métiers clés : métiers en transformation, métiers stratégiques, en tension...

Pour lancer la démarche, l'entreprise peut débuter par un métier, un atelier, un service et ensuite l'élargir ou pas à l'ensemble de l'entreprise.

Réussir une démarche compétences c'est aussi mettre en place une organisation de projet adaptée aux objectifs de l'entreprise.

Concrètement, mener un projet de gestion des compétences implique de :

- nommer un responsable de projet ;
- s'appuyer sur des personnes ressources et organiser des réunions intermédiaires de suivi et de validation des grandes étapes du projet ;
- définir le rôle et les modalités de mobilisation des différents acteurs : RH, managers, collaborateurs, sachant que les rôles de la direction et des managers peuvent être confondus dans certaines entreprises, compte tenu des effectifs ;
- déterminer les moyens et les ressources nécessaires : temps alloués au projet et comment concilier une démarche de réflexion avec les urgences du quotidien ;
- fixer un calendrier réaliste et réalisable du projet et de sa mise en œuvre ;
  - définition des objectifs du projet de gestion des compétences
  - réalisation du diagnostic de l'entreprise, en partant notamment de sa situation
  - création des outils de gestion des compétences de l'entreprise
  - communication, implication et mobilisation des différentes parties prenantes
  - suivi des plans d'actions
- suivre et évaluer la démarche pour la pérenniser dans la durée par des indicateurs.

# FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

## 3 COMMUNIQUER pour mobiliser et impliquer les différents acteurs de l'entreprise

### La direction de l'entreprise

- pour ancrer la démarche au plus près des objectifs stratégiques de l'entreprise
- pour garantir la mobilisation des ressources dans la durée

### Les partenaires sociaux

- pour dépasser le cadre légal de la gestion des compétences et renforcer le dialogue social
- pour les impliquer et les faire adhérer à la démarche

### Les managers

- pour partager les bénéfices de la démarche avec leurs équipes
- pour réaliser un diagnostic le plus précis possible de la réalité des activités et des compétences sur le terrain
- pour les impliquer dans des réunions et des groupes de travail
- pour qu'ils soient force de propositions au niveau des plans d'actions notamment en matière de recrutement, de mobilité ou de formation

### Les collaborateurs

- pour donner de la visibilité sur les objectifs du projet
- pour qu'ils puissent se reconnaître dans le projet et qu'ils soient reconnus comme un maillon indispensable de l'entreprise
- pour lever les freins et les craintes éventuels
- pour les rendre acteurs du projet en les faisant participer à des groupes de travail

## 4 DIMENSIONNER

Il n'y a pas de démarche idéale pour réussir son projet de gestion des compétences...

Un projet réussi :

### • respecte l'histoire de l'entreprise et ses modes de fonctionnement

Selon la nature des entreprises, certaines entreprises définiront les activités et s'y arrêteront, d'autres commenceront par la définition des activités puis enchaîneront avec les compétences. *Plus les métiers relèvent d'activités « simples », plus la différence entre activités et compétences sera fine.*

- **repose sur des outils simples et pratiques** que l'entreprise pourra facilement mettre à jour
- **s'inscrit dans la continuité, en capitalisant**, dans la mesure du possible, sur les démarches et les outils RH qui auraient pu être mis en place préalablement.

### 1 ÉCRIRE LES MISSIONS ET LA VISION DE MON ENTREPRISE

### 2 LE PÉRIMÈTRE DU PROJET PEUT SE LIMITER DANS UN PREMIER TEMPS AUX MÉTIERS STATÉGIQUES ET/OU EN TENSIONS.

### 3 L'IMPLICATION DE TOUS PASSE PAR LA COMMUNICATION

### 4 RESTER SIMPLE ET RÉALISTE POUR ALLER AU BOUT DE LA DÉMARCHE

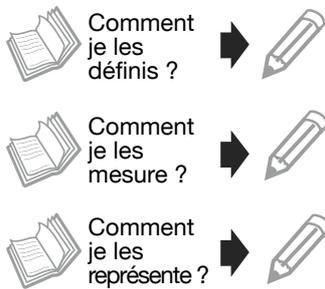
# LES INCONTOURNABLES DE LA DÉMARCHE

**PRÉSENT :**  
Assurer le quotidien

Organisation  
cible

MÉTIER D'AUJOURD'HUI

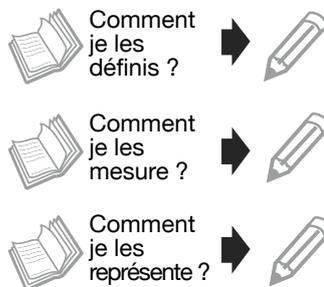
## Activités d'aujourd'hui



Fiches Activités



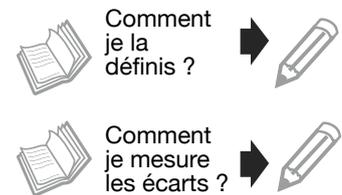
## Compétences d'aujourd'hui : écart entre celles requises et celles acquises



Fiches Compétences



## Par polyvalence, par spécialisations...



Fiches selon l'organisation cible



## TRAITEMENT DES ÉCARTS ENTRE LE REQUIS ET L'ACQUIS :

passerelles inter métier, parcours mobilité, recrutement, formation interne/ externe, tutorat ...

Fiches Traitement des écarts



## PRISE EN COMPTE DE LA PYRAMIDE DES ÂGES

Fiches Pyramide des âges



## COMMUNICATION

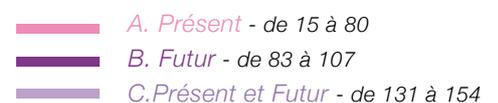
Fiches Communication



Références Fiches :



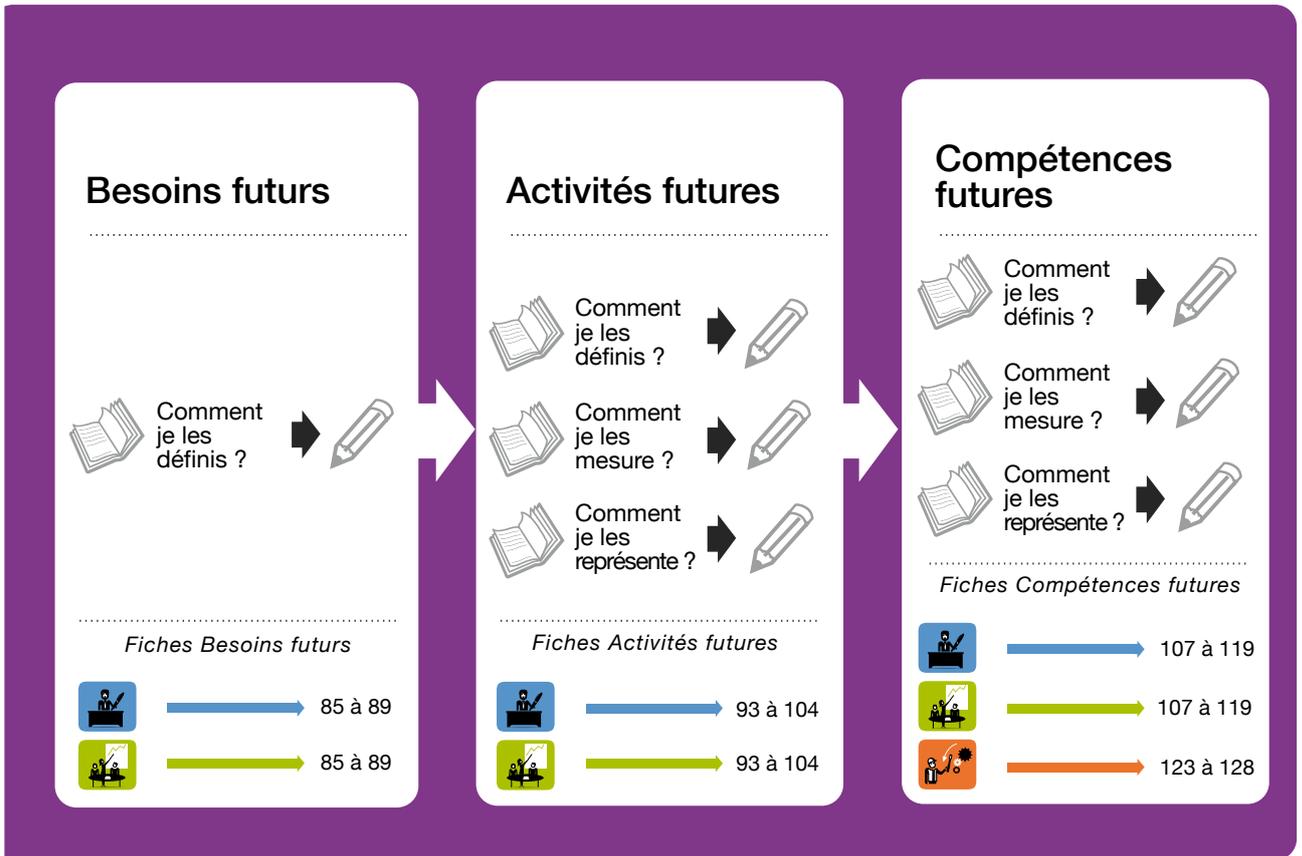
Références Sommaire :



# LES INCONTOURNABLES DE LA DÉMARCHE

## FUTUR : Anticiper pour demain

### MÉTIERS DE DEMAIN



**TRAITEMENT DES ÉCARTS ENTRE LE REQUIS ET L'ACQUIS :**  
 passerelles inter métier, parcours mobilité, recrutement, formation interne/ externe, tutorat ...

Fiches Traitement des écarts

- Dirigeant (139 à 145)
- Manager (139 à 145)

**PRISE EN COMPTE DE LA PYRAMIDE DES ÂGES**

Fiches Pyramide des âges

- Dirigeant (149 à 154)
- Manager (149 à 154)

**COMMUNICATION**

Fiches Communication

- Dirigeant (133 à 137)

- Références Fiches :
- Dirigeant
  - Manager
  - Collaborateur

- méthodologie
- exemple de pratique

- Références Sommaire :
- A. Présent - de 15 à 80
  - B. Futur - de 83 à 107
  - C. Présent et Futur - de 131 à 154



# A. PRÉSENT : Assurer le quotidien

---

1. Zoom sur les métiers de mon entreprise	17
2. Zoom sur les activités de mon service/atelier	23
3. Zoom sur les activités de mon poste	43
4. Zoom sur les compétences de mon service/atelier	49
5. Zoom sur le bilan de mes compétences	67
6. Zoom sur la polyvalence	73



*Zoom* Dirigeant



*Zoom* Manager



*Zoom* Collaborateur

PRÉSENT

FUTUR

PRÉSENT ET FUTUR

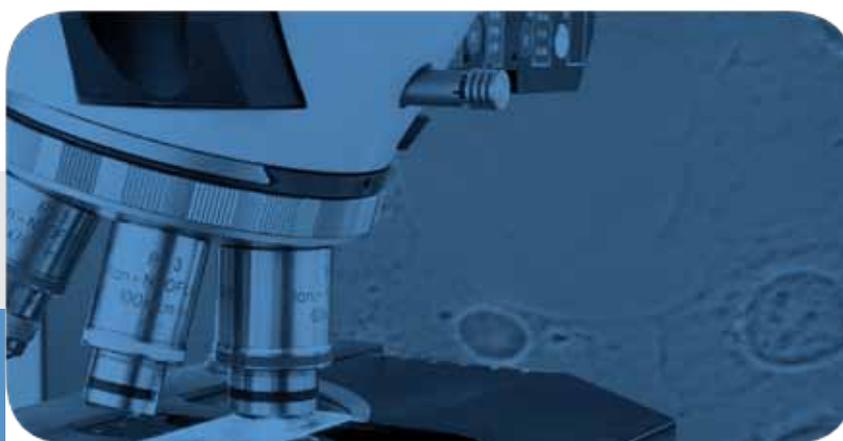
DIRIGEANT



# Zoom sur les métiers de mon entreprise

1

- |  |    |  |
|--|----|--|
| a. Principe de la démarche   | 19 |  |
| b. Identification des métiers stratégiques et en tension de mon entreprise | 21 |  |



PRÉSENT

FUTUR

PRÉSENT ET FUTUR

PRÉSENT

FUTUR

PRÉSENT ET FUTUR



# Principe de la démarche : les métiers de mon entreprise

# 1a

En tant que DG il s'agit de définir et de formaliser le périmètre d'intervention de chacun de mes services/ateliers pour optimiser la production, la vente des produits/services de mon entreprise.

## Définir les métiers de mon entreprise

### De quoi s'agit-il ?

- La réalisation de la mission de mon entreprise, sa raison d'être, les produits/services proposés au marché reposent sur ses métiers;
- les métiers peuvent, par exemple, relever de : la production, la R&D, la commercialisation, les supports (finance, gestion, marketing, RH), la maintenance;
- un métier est l'ensemble d'activités professionnelles caractérisées par la maîtrise de spécialités reconnues par un groupement de professionnels quelles que soient les conditions d'exercice, les typologies d'emploi et d'entreprises. La maîtrise d'un métier exige des apprentissages spécifiques et une certaine expérience : chaudronnier, soudeur industriel, tourneur, comptable;
- l'expression « les métiers » est utilisée pour désigner un regroupement de plusieurs métiers appartenant à une même famille ou sous famille : métiers de l'usinage, de la soudure.

### Pourquoi le fait-on ?

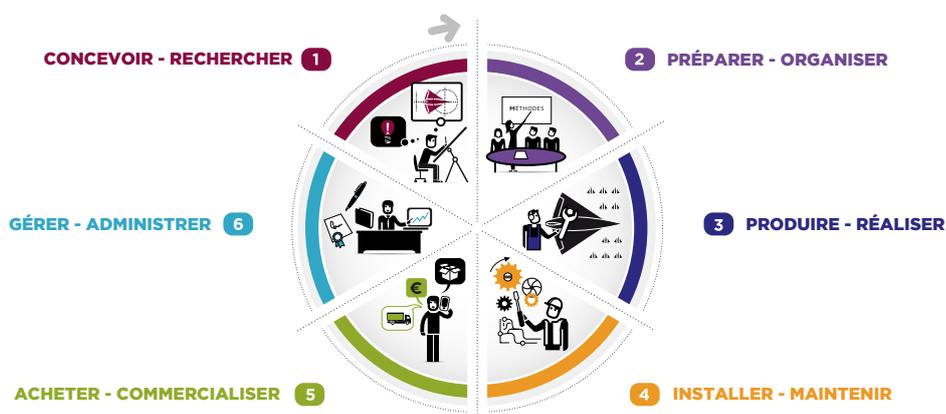
- Pour apporter de la clarté : savoir ce que l'entreprise exerce réellement;
- pour formaliser l'organisation de l'entreprise;
- pour s'interroger sur quels métiers mon entreprise s'appuie pour créer de la valeur;
- pour délimiter les zones de spécifications des services/ateliers;
- pour connaître l'enchaînement des métiers qui permet d'assurer la production des produits/services;
- pour optimiser les interactions entre les métiers.

### Supports sur lesquels je peux m'appuyer pour identifier et définir mes métiers :

[www.observatoire-metallurgie.fr/  
metiers-certifications/nos-metiers/](http://www.observatoire-metallurgie.fr/metiers-certifications/nos-metiers/)  
[www.les-industries-technologiques.fr](http://www.les-industries-technologiques.fr)



Les métiers proposés sur les sites de l'Observatoire des Métiers de la Métallurgie ou celui des Industries Technologiques m'apportent une structure et un contenu que je peux ensuite adapter, enrichir, amender pour obtenir une représentation fidèle des métiers de mon entreprise.



Pour réussir une démarche gestion des compétences, il est préconisé de commencer par les métiers stratégiques et ceux en tension.

### Les métiers stratégiques :

Les métiers stratégiques regroupent ceux qui sont indispensables pour créer de la valeur ajoutée et/ou apporter un avantage concurrentiel.

#### Pour l'électronique :

- Ingénieur et technicien électronique
- Ingénieur Produits
- Ingénieur et technicien de tests et qualification

### Les métiers en tension :

Les métiers en tension sont ceux sur lesquels les plus gros problèmes de recrutement sont constatés. Leur pénurie peut empêcher le développement de l'entreprise ou générer un temps de recrutement trop long.

#### Pour la maintenance :

- Technicien de maintenance
- Mécanicien de maintenance
- Hydraulicien
- Ascensoriste

L'Observatoire des Métiers de la Métallurgie a identifié les métiers suivants comme étant en tension :

#### Pour la chaudronnerie, le soudage :

- Chaudronnier industriel
- Chaudronnier aéronautique
- Soudeur
- Ajusteur – monteur
- Opérateur composite
- Tuyauteur

#### Pour la productique, mécanique, usinage :

- Technicien méthodes
- Technicien d'atelier d'usinage
- Opérateur de production en usinage
- Opérateur – réglé tourneur/fraisage
- Rectifieur

#### Pour la fonderie, la forge :

- Mouleur, noyateur
- Opérateur fusion
- Opérateur parachèvement
- Opérateur – régléur



# Identification des métiers stratégiques et en tension de mon entreprise

1b

## Consignes :

En étudiant les métiers sur les sites de l'Observatoire des Métiers de la Métallurgie et celui des Industries Technologiques, je dresse la liste des métiers de mon entreprise.

Je peux identifier les métiers qui sont stratégiques pour mon entreprise et/ou en tension pour démarrer ma démarche de gestion des compétences. Pour chacun, j'analyse la couverture actuelle/future des activités qui le composent. J'en déduis les compétences stratégiques et/ou en tension. À partir de là, je définis les actions prioritaires. Je croise ces informations avec les effectifs pour adapter les moyens du plan d'actions.

## Exemple :

Identification des métiers pour une entreprise spécialisée dans les équipements et systèmes civils et militaires pour avions et hélicoptères, avec une production sur 3 lignes de produits propres : les hélices, les actionneurs, les équipements de cockpit, auxquelles s'ajoutent les fabrications en sous-traitance et les activités d'entretien et réparation des matériels en service.

LISTE DES MÉTIERS DE MON ENTREPRISE	MÉTIER EN TENSION (pénurie de main d'œuvre sur le marché)	MÉTIER STRATÉGIQUE (cœur de métier de mon entreprise)	EFFECTIF CONCERNÉ PAR LE MÉTIER CONCERNÉ
<b>Métier 1 :</b> Ajusteur – Monteur	●	●	<b>25</b> personnes
<b>Métier 2 :</b> Conducteur de ligne automatisée		●	<b>4</b> personnes
<b>Métier 3 :</b> Technicien de maintenance	●		<b>10</b> personnes
<b>Métier 4 :</b> Acheteur			<b>3</b> personnes
<b>Métier 5 :</b> Gestionnaire Paie			<b>1</b> personne

Par rapport à cet exemple, ma priorité d'analyse porterait sur les métiers d'Ajusteur-Monteur et de Conducteur de ligne automatisée.

PRÉSENT

FUTUR

PRÉSENT ET FUTUR

## MANAGER



# Zoom sur les activités de mon service/atelier

# 2

- |   |    |  |
|---|----|--|
| a. Principe de la démarche  | 25 |  |
| b. Comment définir les activités de mon service/atelier ?   | 26 |  |
| c. Je définis les activités de mon service/atelier  | 28 |  |
| d. Comment mesurer les activités liées à un métier ?  | 30 |  |
| e. Je mesure les activités liées à un métier  | 32 |  |
| f. Comment représenter les activités liées à un métier<br>ou des métiers de mon service/atelier ? | 35 |  |
| g. Je représente les activités liées à un métier<br>ou des métiers de mon service/atelier         | 36 |  |



PRÉSENT

FUTUR

PRÉSENT ET FUTUR



# Principe de la démarche : définir, mesurer, représenter les activités

# 2a

En tant que manager/RH, il s'agit de qualifier les activités actuelles et futures pour se mettre en situation de répondre aux besoins et aux impératifs de production en dépit des aléas et des risques.

## Définir l'activité

### De quoi s'agit-il ?

- Analyser comment on produit,
- formaliser les activités nécessaires à la production.

### Pourquoi le fait-on ?

- Pour donner à voir, rendre lisible et partager sur ce qui doit être réalisé au quotidien,
- pour disposer d'une référence de ce qui doit être fait pour assurer la production en fonction des risques et imprévus,
- pour apporter des repères, un fil rouge, pour que les contributions individuelles à la production puissent être identifiées,
- pour disposer des données nécessaires pour faire évoluer les compétences,
- pour disposer des données nécessaires à la mise en place d'indicateurs afin de piloter la production et les équipes.

## Mesurer l'activité

### De quoi s'agit-il ?

Pour chaque activité définie à l'étape précédente :

- déterminer sous forme d'éléments observables le niveau de référence de l'activité pour produire en condition normale,
- évaluer le degré de maîtrise de chaque collaborateur dans la réalisation de chaque activité le concernant.

### Pourquoi le fait-on ?

- Pour pouvoir mesurer, pour chaque collaborateur, l'écart entre le niveau de réalisation de l'activité et le niveau de référence,
- pour disposer d'une évaluation de réalisation de l'ensemble des activités pour chaque collaborateur.

## Représenter graphiquement les activités

### De quoi s'agit-il ?

- Synthétiser sous forme graphique les informations et en obtenir une vision globale.

### Pourquoi le fait-on ?

- Pour identifier le nombre de collaborateurs et leur degré de maîtrise de l'activité afin de repérer les activités en situation de risque (si absence de collaborateur, démission, retraite ...) soit en termes d'effectif nécessaires, soit en termes de degré de maîtrise de l'activité,
- pour pouvoir élaborer un plan d'actions en partage avec les RH et la Direction.

### À NOTER

JE LISTE LES ACTIVITÉS D'AUJOURD'HUI

JE DÉFINIS LES NIVEAUX ATTENDUS

JE METS EN FACE LES INDICATEURS

JE MAÎTRISE LE NIVEAU DES COLLABORATEURS

JE REPRÉSENTE GRAPHIQUEMENT LA MAÎTRISE DES ACTIVITÉS



## Comment définir les activités de mon service/atelier ?

# 2b

### 1 DÉFINITION

*L'activité concourt à la production ou à la transformation d'un produit, d'une idée, d'un concept ou d'un service.*

*C'est une notion indispensable pour percevoir ou décrire ou répartir le travail.*

Un métier est composé d'activités.

Les activités représentent une vision de ce qui est fait par les collaborateurs.

L'activité, généralement, est observable et visible. Elle génère un résultat.

On distinguera :

- les activités communes : elles représentent pour un métier donné, le socle commun,
- les activités spécifiques : elles constituent la caractéristique du poste de travail et à ce titre sont dépendantes du choix d'organisation propre à chaque entreprise.

**Par exemple**, la spécificité de l'activité peut être liée :

- à la machine : complexe, conventionnelle ou numérique...
- aux produits : petite série, moyenne série, grande série
- aux matières premières : matériaux ferreux, non ferreux, plastiques, composites, minéraux, céramiques...
- aux procédés technologiques...

Formalisation de l'activité :

L'activité est formalisée par un verbe d'action suivi :

- d'un complément qui précise sur quoi s'applique le verbe d'action,
- d'un autre complément qui indique comment, avec quels procédés on agit,
- d'une finalité : quels résultats doivent être obtenus.

*(se référer au tableau paragraphe n°5 page 28)*

### 2 BÉNÉFICES

- ➔ Obtenir une vision globale à l'instant T des activités qui doivent être assurées pour réaliser l'ensemble de la production.
- ➔ Clarifier et formaliser les situations de travail afin de les partager.
- ➔ Déterminer le périmètre des activités du métier : où il commence et jusqu'où il va qui fait ou devrait faire quoi sur quoi.



### 3 QUESTIONS POUR INTERROGER LES ACTIVITÉS

- ➔ Pour expliquer mon métier à une personne extérieure à mon entreprise quels sont les 4, 5 points que j'évoquerais ?
- ➔ Je décris globalement ce que je fais au quotidien, avec quoi, comment, pour quel résultat ?
- ➔ L'activité que je décris est-elle quotidienne, fréquente, ponctuelle ou exceptionnelle ?
- ➔ Pour réaliser mon activité, de quelles informations ai-je besoin ?  
Comment et auprès de qui je me les procure ?
- ➔ Comment je traite les informations ?  
Comment je transmets les informations ? À qui ?  
Pour quoi ?
- ➔ Est-ce que je peux décrire tout ce que j'ai fait dans la journée, dans la semaine, dans le mois ?
- ➔ Cette activité présente-t-elle des contraintes particulières (sécurité, délais de production, hygiène, maîtrise des techniques, connaissances...) ?
- ➔ A partir d'une liste d'activités, quelles sont celles que je sélectionne pour le métier concerné ?
- ➔ Qu'est-ce qui est facile, difficile à faire ?
- ➔ Quelles activités relèvent de la maîtrise de la technique ?

*Pour faciliter le descriptif des activités, vous pouvez vous appuyer sur le tableau page 28.*

### 4 SUPPORTS

**Je peux m'appuyer sur :**

- les fiches de poste, les référentiels internes (s'ils existent),
- les référentiels CQPM,
- les fiches métiers des Industries Technologiques,
- les fiches métiers de l'Observatoire des Métiers de la Métallurgie,
- RH Project (outil proposé par la métallurgie)...

[www.observatoire-metallurgie.fr/  
metiers-certifications/nos-metiers/](http://www.observatoire-metallurgie.fr/metiers-certifications/nos-metiers/)  
[www.les-industries-technologiques.fr](http://www.les-industries-technologiques.fr)  
[www.cqpm.fr](http://www.cqpm.fr)



## Je définis les activités de mon service/atelier

# 2C

### 5 FORMALISATION DES ACTIVITÉS D'UN MÉTIER DE MON SERVICE/ATELIER

#### Consignes :

##### Pour un métier de mon service/atelier :

- je formalise les activités, en m'interrogeant sur ce qui est fait, au quotidien,
- je peux utiliser les questions proposées précédemment pour définir les activités.

*Exemple d'outil mis à disposition complété pour les activités du métier d'usinage dans un atelier (outil qui peut être adapté en fonction de chaque entreprise).*

Activités de l'usinage  
(ce qui est fait au quotidien  
par mes collaborateurs)

VERBE D'ACTION	COMPLÉMENT "QUOI"	OUTIL, LOGICIEL, MÉTHODES "AVEC QUOI" OU "COMMENT"	POUR QUEL RÉSULTAT
<b>Préparer</b>	la machine	suivant les spécifications du dossier de fabrication	pour lancer la production de pièces moyenne série en matériau composite
<b>Conduire, superviser</b>	en toute sécurité les opérations de production	suivant les instructions de travail	pour garantir la conformité de la production et en assurer la qualité
<b>Assurer</b>	la maintenance préventive de son poste de travail	suivant les spécifications techniques	pour garantir la disponibilité de la machine
<b>Rendre compte</b>	de son état d'avancement, problèmes rencontrés	sur le cahier de consignes	pour assurer la transmission des informations



## 6 FORMALISATION DES ACTIVITÉS SPÉCIFIQUES D'UN MÉTIER POUR DÉFINIR LES POSTES

### Consigne :

#### Pour un métier de mon service/atelier :

- je complète ou j'enrichis le tableau précédent avec les activités spécifiques qui constituent la spécificité de chaque poste.

Dans notre exemple, Paul, Kevin et Nadja ont des activités communes.

Paul a une activité spécifique « Contribuer à l'amélioration de la production »

et Kevin a une activité spécifique « Monter les éléments usinés ».

Activités de l'usinage  
(ce qui est fait au quotidien  
par mes collaborateurs)

VERBE D'ACTION	COMPLÉMENT "QUOI"	OUTIL, LOGICIEL, MÉTHODES "AVEC QUOI" OU "COMMENT"	POUR QUEL RÉSULTAT
<b>Préparer</b>	la machine	suivant les spécifications du dossier de fabrication	pour lancer la production de pièces moyenne série en matériau composite
<b>Conduire, superviser</b>	en toute sécurité les opérations de production	suivant les instructions de travail	pour garantir la conformité de la production et en assurer la qualité
<b>Assurer</b>	la maintenance préventive de son poste de travail	suivant les spécifications techniques	pour garantir la disponibilité de la machine
<b>Rendre compte</b>	de son état d'avancement, problèmes rencontrés	sur le cahier de consignes	pour assurer la transmission des informations
<b>Contribuer</b> (Activité spécifique du poste de Paul)	à l'amélioration de la production	en rendant compte de suggestions ou constats	pour optimiser l'usage de la machine
<b>Monter</b> (Activité spécifique du poste de Kevin)	les éléments usinés	à l'aide de la fiche d'instruction	pour obtenir des ensembles mécaniques ou des sous ensembles de structure

■ activités communes   ■ activités spécifiques



# Comment mesurer les activités liées à un métier ?

# 2d

## 1 DÉFINITION

La mesure des activités est un outil de pilotage qui permet d'assurer et de sécuriser la production du métier concerné.

Les activités peuvent se mesurer par plusieurs dimensions mesurables ou observables :

- volume/quantité
- coût
- qualité
- délais
- environnement

Ainsi, les indicateurs liés à la réalisation des activités permettent d'apprécier objectivement si l'activité est réalisée totalement ou partiellement.

Si un de mes collaborateurs réalise l'activité « conduire et superviser les opérations de production suivant les instructions de travail » avec un taux de rebus supérieur à celui demandé hors incident technique, cela sous tend que dans la mobilisation des savoirs, savoir-faire et savoir-être, une de ces composantes n'est pas au niveau attendu.

La mesure des activités doit être abordée par l'évaluation du manager et l'auto-évaluation du collaborateur. Ces évaluations croisées basées sur des éléments factuels permettent un échange constructif.

Si une activité est considérée comme importante tout en étant réalisée que partiellement cela me permet d'identifier :

- quels sont les savoir-faire associés partiellement acquis pour mon collaborateur, *(Ce point sera étudié au chapitre « Zoom sur les compétences » p.53).*
- quels sont les moyens appropriés à mettre en place au niveau de mes collaborateurs pour que l'activité soit réalisée au niveau attendu. *(Ce point sera étudié au chapitre « Moyens pour traiter les écarts » p.141).*



## 2 BÉNÉFICES

- ➔ Déterminer les activités pour lesquelles les savoir-faire ne sont pas (ou pas suffisamment) acquis.
- ➔ Valoriser, optimiser la production d'un métier.
- ➔ Mesurer, quantifier les activités pour travailler sur l'amélioration continue avec mes collaborateurs.
- ➔ Obtenir de la visibilité sur la couverture totale ou partielle des activités (exemple pour la mise en œuvre de la polyvalence).
- ➔ Analyser les points d'appui et de faiblesse des activités liées à un métier pour décider d'actions correctives.

La recherche des points de progrès permet de :

- proposer des idées d'amélioration
- mettre en œuvre la solution retenue
- vérifier son efficacité
- stabiliser l'amélioration.
- former et faire progresser mes collaborateurs

Ainsi, l'analyse menée sur des activités réalisées partiellement permet de comprendre le problème, de le formuler clairement, de le qualifier et le quantifier à partir d'éléments observables.

## 3 QUESTIONS POUR ÉVALUER LES ACTIVITÉS

- ➔ Quelles caractéristiques de production doivent être respectées ? En cadence ? En qualité ?
- ➔ Quelles activités du poste doivent être assurées en autonomie par mon collaborateur ?
- ➔ Quels sont les indicateurs de mesure qui permettent d'apprécier la réalisation partielle ou totale de l'activité ?
- ➔ Pour chaque activité du poste, quel est le degré de maîtrise nécessaire pour assurer la production usuelle de l'entreprise ?
- ➔ Comment je sais que l'activité « régler la machine » est réalisée partiellement voire totalement ? (exemple)
- ➔ Comment je sais que mon collaborateur réalise les activités de son poste au niveau fixé ?

## 4 SUPPORTS

**Je peux m'appuyer sur :**

- les référentiels des CQPM - [www.cqpm.fr](http://www.cqpm.fr),
- les démarches qualité,
- les entretiens annuels, s'ils existent.



## Je mesure les activités liées à un métier

# 2<sup>e</sup>

### 5 IDENTIFICATION DU NIVEAU DE MAÎTRISE SOUHAITÉ DES ACTIVITÉS D'UN MÉTIER POUR UN SERVICE/ ATELIER

#### Consignes :

- Je peux choisir au préalable une échelle allant de 1 à 4 pour définir les différents niveaux de maîtrise possibles de l'activité (cf. exemple ci-dessous),
- je formalise pour chaque activité le niveau de maîtrise attendu de l'activité,
- j'identifie pour chaque activité des indicateurs permettant de mesurer la maîtrise de l'activité.

Exemple d'identification des critères associés au niveau de maîtrise souhaité des activités communes et spécifiques des postes d'usineur.

ACTIVITÉS DE L'USINAGE (ce qui est fait au quotidien par mes collaborateurs)	DEGRÉ DE MAÎTRISE ATTENDU	CRITÈRES OBJECTIFS
<i>Préparer la machine suivant les spécifications du dossier de fabrication pour lancer la production de pièces moyenne série en matériau composite</i>	4	Les originies et les jauges outils sont effectuées, les équipements sont montés et réglés en adéquation avec le dossier de fabrication
<i>Conduire, superviser les opérations de production en toute sécurité suivant les instructions de travail pour garantir la conformité de la production et en assurer la qualité</i>	3	Les pièces sont produites et contrôlées conformément aux spécifications qualité-temps alloués fixés
<i>Assurer la maintenance préventive de son poste de travail suivant les spécifications techniques pour garantir la disponibilité de la machine</i>	2	Les opérations de maintenance de premier niveau sont consignées dans le cahier de maintenance
<i>Rendre compte de son état d'avancement, problèmes rencontrés sur le cahier de consignes pour assurer la transmission des informations</i>	3	Le cahier de consignes est rempli quotidiennement
<i>Contribuer à l'amélioration de la production en rendant compte de suggestions ou constats pour optimiser l'usage de la machine (Activité spécifique du poste de Paul)</i>	3	Des propositions de corrections sont formalisées
<i>Monter les éléments usinés à l'aide de la fiche d'instruction pour obtenir des ensembles mécaniques ou des sous ensembles de structure (Activité spécifique du poste de Kevin)</i>	3	Le nombre d'éléments montés et testés par jour est conforme au dossier de montage

■ activités communes ■ activités spécifiques

#### Exemple d'échelle :

**N/A** : Non applicable ou observable sur le poste de travail.

**1** : Sait ce dont il s'agit mais le niveau de réalisation est insuffisant (connaissance théorique de l'activité).

**2** : Réalise partiellement l'activité ou avec l'aide d'un tiers.

**3** : Réalise l'activité de manière autonome (cas courants).

**4** : Maîtrise l'ensemble des situations complexes en totale autonomie.

Pour établir des mesures par indicateurs, il est recommandé d'utiliser des échelles de cotation à nombre impair, ceci pour éviter l'utilisation de cotations intermédiaires non exploitables.



## 6 ÉVALUATION CROISÉE DE CHACUN DE MES COLLABORATEURS SUR SA MAÎTRISE DES ACTIVITÉS POUR UN MÉTIER DONNÉ (UN TABLEAU PAR COLLABORATEUR)

### Consignes :

- Je demande à chacun de mes collaborateurs de remplir le tableau ci-dessous vierge,
- je récupère leur tableau d'activité avec leurs remarques,
- je peux m'appuyer sur les exemples de questions proposées précédemment pour réaliser l'évaluation de mes collaborateurs,
- j'indique mon évaluation sur le tableau de mon collaborateur,
- je m'assure que si des activités ont été rajoutées par les collaborateurs, elles soient bien spécifiques et non redondantes avec les activités initialement proposées.

Exemple d'outil mis à disposition complété par un exemple UIMM - métier usineur (outil qui peut être adapté en fonction de chaque entreprise).

ACTIVITÉS (ce qui est fait au quotidien)	AUTO-POSITIONNEMENT KEVIN	MESURE DE LA MAÎTRISE DE L'ACTIVITÉ PAR LE MANAGER	IDENTIFICATION DES ÉCARTS
Préparer la machine suivant les spécifications du dossier de fabrication pour lancer la production de pièces moyenne série en matériau composite	3	2	-1
Conduire, superviser les opérations de production en toute sécurité suivant les instructions de travail pour garantir la conformité de la production et en assurer la qualité	2	3	1
Assurer la maintenance préventive de son poste de travail suivant les spécifications techniques pour garantir la disponibilité de la machine	3	2	-1
Rendre compte de son état d'avancement, problèmes rencontrés sur le cahier de consignes pour assurer la transmission des informations	2	2	0
Contribuer à l'amélioration de la production en rendant compte de suggestions ou constats pour optimiser l'usage de la machine (Activité spécifique du poste de Paul)	1	1	0
Monter les éléments usinés à l'aide de la fiche d'instruction pour obtenir des ensembles mécaniques ou des sous ensembles de structure (Activité spécifique du poste de Kevin)	3	3	0

Exemple : évaluation croisée de Kevin, 23 ans, et celle de son manager.

Les petits drapeaux de couleur symbolisant la nature des écarts.

**Drapeau jaune** ► pas d'écart entre l'auto-évaluation du collaborateur et du manager.

**Drapeau vert** ► l'évolution du manager est supérieure à l'auto-évaluation du collaborateur.

**Drapeau rouge** ► l'auto-évaluation du collaborateur est supérieure à celle du manager.

activités communes

activités spécifiques



→ Il est essentiel d'avoir un temps d'échange avec mon collaborateur pour comprendre les décalages d'évaluation avec une argumentation factuelle.

→ Il est important, en tant que manager, d'aider mon collaborateur à effectuer correctement les activités en mettant en place les moyens et ou actions nécessaires.

→ Ce temps d'échange peut s'effectuer lors de l'entretien annuel ou lors d'un RDV ponctuel. Pendant cet échange, l'évaluation des compétences est également abordée.

→ Pour la suite du déroulement, l'idéal est de disposer d'une évaluation partagée manager/collaborateur.

→ Le temps d'échange sera d'autant plus pertinent qu'il aura été préparé par le collaborateur.

→ Si je n'ai pas le temps de réaliser l'évaluation partagée :  
- j'ai le retour par écrit de mon collaborateur, je réalise la moyenne des 2 positions.  
- je n'ai pas le retour, je prends en compte mon évaluation.



Exemple de pratique

## 7 ÉCHANGES FORMALISÉS CONCERNANT L'ÉVALUATION CROISÉE

### Consignes :

#### Pour un métier de mon service/atelier :

Suite à l'évaluation croisée :

- je note mes remarques factuelles,
- je demande au collaborateur de noter ses remarques également basées sur des éléments observables.

Il s'agit de :

- formaliser les échanges,
- disposer d'éléments concrets pour un échange constructif.

*Exemple d'outil mis à disposition*

*(outil qui peut être adapté en fonction de chaque entreprise).*

REMARQUES DU COLLABORATEUR :

REMARQUES DU MANAGER :



# Comment représenter les activités liées à un (ou des) métier(s) de mon service/atelier ?

## 2f

### 1 DÉFINITION

La représentation graphique des activités est une illustration visuelle collective de ce qui est réalisé par activité et par collaborateur pour un (ou des) métier(s) donné(s).

C'est un support de consolidation de l'ensemble des activités pour chaque collaborateur. Elle visualise « **Qui fait quoi sur quoi** ».

### 2 BÉNÉFICES

- ➔ Obtenir une vision globale des activités réalisées à la fois :
  - pour chaque métier
  - pour tous les métiers de mon service/atelier

- ➔ Analyser les activités à :
  - maintenir
  - développer

Cette analyse sert ainsi de base pour identifier plus précisément quelles sont les ressources correspondantes de mes collaborateurs qui seraient à renforcer.

- ➔ Gérer ma pyramide des âges

### 3 QUESTIONS

**Clés de lecture :**

- ➔ Est-ce que le recouvrement des activités d'un métier donné est partiel ou total ?
- ➔ Comment se situent mes collaborateurs pour les activités d'un métier ?

**Clés d'analyse :**

- ➔ Pour des activités qui n'ont pas le niveau de réalisation attendu, quels sont les risques potentiels encourus ?
- ➔ Comment je peux faciliter le transfert des savoir-faire ?

### 4 SUPPORTS

**Je peux m'appuyer sur :**

- la démarche qualité,
- la démarche sécurité,
- le document unique.

PRÉSENT

FUTUR

PRÉSENT ET FUTUR



## Je représente les activités liées à un (ou des) métier(s) de mon service/atelier

2g

### 5 RÉCAPITULATIF DE LA MAITRISE DES ACTIVITÉS DE MES COLLABORATEURS

#### Consignes :

##### Pour un métier de mon service/atelier :

- je procède à la mesure des activités, proposées précédemment, pour mes collaborateurs (Paul 58 ans, Kevin 23 ans et Nadja 35 ans) concernés par le métier d'usineur,
- je consolide les tableaux d'activité de mes collaborateurs usineurs.

Exemple de tableau d'évaluation de la maîtrise des activités de mes collaborateurs.

ACTIVITÉS DE L'USINAGE (ce qui est fait au quotidien par mes collaborateurs)	PAUL	KEVIN	NADJA	NIVEAU REQUIS DANS LE POSTE
Préparer la machine suivant les spécifications du dossier de fabrication pour lancer la production de pièces moyenne série en matériau composite	4	2	2	4
Conduire, superviser les opérations de production en toute sécurité suivant les instructions de travail pour garantir la conformité de la production et en assurer la qualité	3	3	3	3
Assurer la maintenance préventive de son poste de travail suivant les spécifications techniques pour garantir la disponibilité de la machine	2	2	3	2
Rendre compte de son état d'avancement, problèmes rencontrés sur le cahier de consignes pour assurer la transmission des informations	3	2	3	4
Contribuer à l'amélioration de la production en rendant compte de suggestions ou constats pour optimiser l'usage de la machine (Activité spécifique du poste de Paul)	4	1	N/A	3
Monter les éléments usinés à l'aide de la fiche d'instruction pour obtenir des ensembles mécaniques ou des sous ensembles de structure (Activité spécifique du poste de Kevin)	2	3	N/A	3

■ activités communes ■ activités spécifiques

Dans notre exemple, Nadja n'a pas d'activité spécifique affectée, elle ne maîtrise donc pas les activités spécifiques des postes de Paul et Kevin. C'est un élément à prendre en compte dans le cadre du plan d'action (formation ou recrutement) à mettre en place dans le cadre du futur départ en retraite de Paul (dans 4 ans).

#### Exemple d'échelle :

**N/A** : Non applicable ou observable sur le poste de travail.

**1** : Sait ce dont il s'agit mais le niveau de réalisation est insuffisant (connaissance théorique de l'activité).

**2** : Réalise partiellement l'activité ou avec l'aide d'un tiers.

**3** : Réalise l'activité de manière autonome (cas courants).

**4** : Maîtrise l'ensemble des situations complexes en totale autonomie.

Pour établir des mesures par indicateurs, il est recommandé d'utiliser des échelles de cotation à nombre impair, ceci pour éviter l'utilisation de cotations intermédiaires non exploitables.

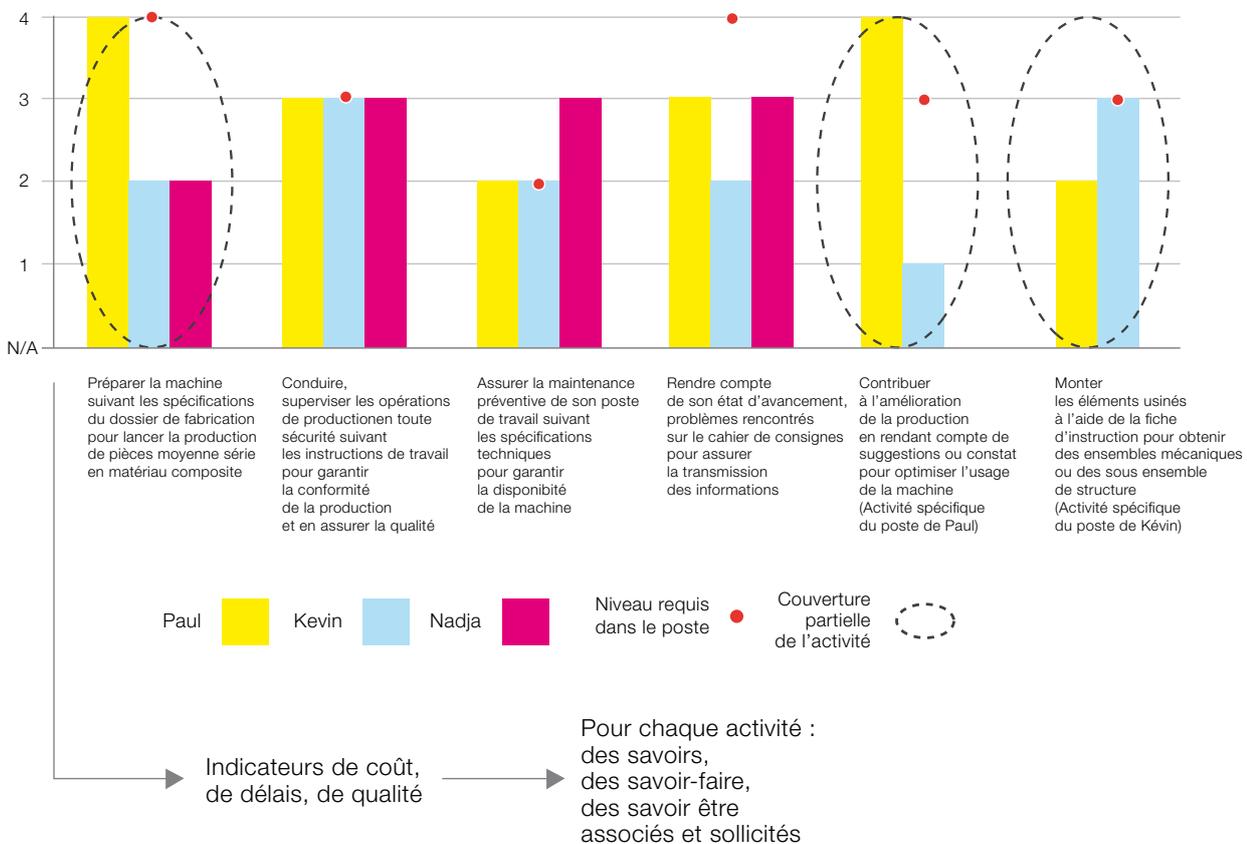


## 6 GRAPHIQUE DE LA COUVERTURE DES ACTIVITÉS POUR UN MÉTIER

### Consigne :

#### Pour un métier de mon service/atelier :

- j'obtiens à l'aide du tableau précédent, le diagramme qui me permet de savoir qui fait quoi et de disposer d'un visuel sur la couverture de l'activité.



#### Exemple d'échelle :

**N/A** : Non applicable ou observable sur le poste de travail.

**1** : Sait ce dont il s'agit mais le niveau de réalisation est insuffisant (connaissance théorique de l'activité).

**2** : Réalise partiellement l'activité ou avec l'aide d'un tiers.

**3** : Réalise l'activité de manière autonome (cas courants).

**4** : Maîtrise l'ensemble des situations complexes en totale autonomie.

Pour établir des mesures par indicateurs, il est recommandé d'utiliser des échelles de cotation à nombre impair, ceci pour éviter l'utilisation de cotations intermédiaires non exploitables.



## 7 ANALYSE DU GRAPHIQUE DE LA COUVERTURE DES ACTIVITÉS

### Consignes :

#### Pour un métier de mon service/atelier :

- j'analyse les couvertures partielles des activités,
- je repère les écarts.

**Qu'est-ce que j'observe dans la réalisation des activités de mon service/atelier ?  
Points forts/points de progrès ?**

*Exemple : Je peux prétendre à la pérennité de la production de mon atelier. Nadja pourrait être le pilote de l'activité « Assurer la maintenance préventive ».*

**Au regard des attendus des activités : quels risques posent les activités en couverture faible ou partielle, dans la production du service ? Quelles sont les activités qui doivent être en couverture totale ?**

*Exemple : Pour l'activité « Préparer la machine », est-ce que je forme mes 2 collaborateurs Kévin et Nadja ou est-ce que je forme un seul collaborateur ?*

**Si un risque est clairement identifié, quelles sont les solutions à envisager ?**

*Exemple : Pour l'activité « Préparer la machine », qui est en couverture partielle, les risques encourus sont : la qualité de la production, la casse des outils et des équipements...*



## 8 GRAPHIQUES DES COUVERTURES DES ACTIVITÉS DE MON ATELIER

### Consignes :

- Je reprends le tableau précédent et j'y intègre les métiers de la chaudronnerie,
- pour des métiers donnés ou l'ensemble des métiers de mon service/atelier, je consolide les tableaux d'activités individuelles.

#### MÉTIER USINAGE

ACTIVITÉS DE L'USINAGE	PAUL	KEVIN	NADJA	NIVEAU REQUIS DANS LE POSTE
Préparer la machine suivant les spécifications du dossier de fabrication pour lancer la production de pièces moyenne série en matériau composite	4	2	2	4
Conduire, superviser les opérations de production en toute sécurité suivant les instructions de travail pour garantir la conformité de la production et en assurer la qualité	3	3	3	3
Assurer la maintenance préventive de son poste de travail suivant les spécifications techniques pour garantir la disponibilité de la machine	2	2	3	2
Rendre compte de son état d'avancement, problèmes rencontrés sur le cahier de consignes pour assurer la transmission des informations	3	2	3	4
Contribuer à l'amélioration de la production en rendant compte de suggestions ou constats pour optimiser l'usage de la machine (Activité spécifique du poste de Paul)	4	1	N/A	3
Monter les éléments usinés à l'aide de la fiche d'instruction pour obtenir des ensembles mécaniques ou des sous ensembles de structure (Activité spécifique du poste de Kevin)	2	3	N/A	3

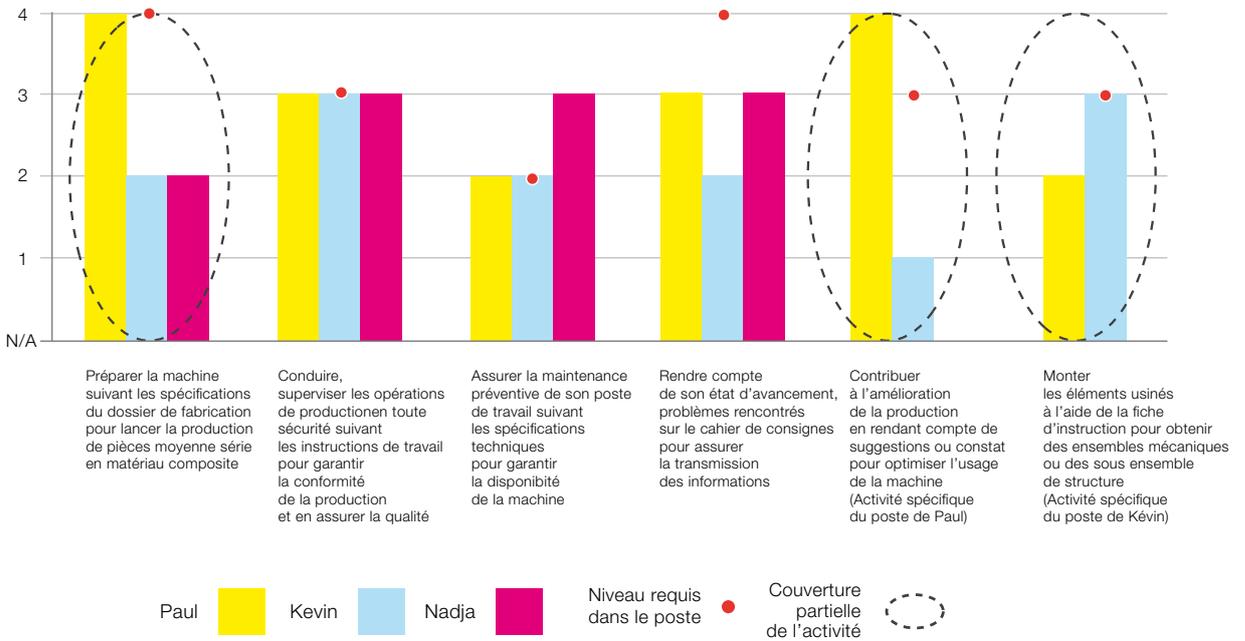
■ activités communes   
 ■ ■ ■ activités spécifiques

#### MÉTIER CHAUDRONNERIE

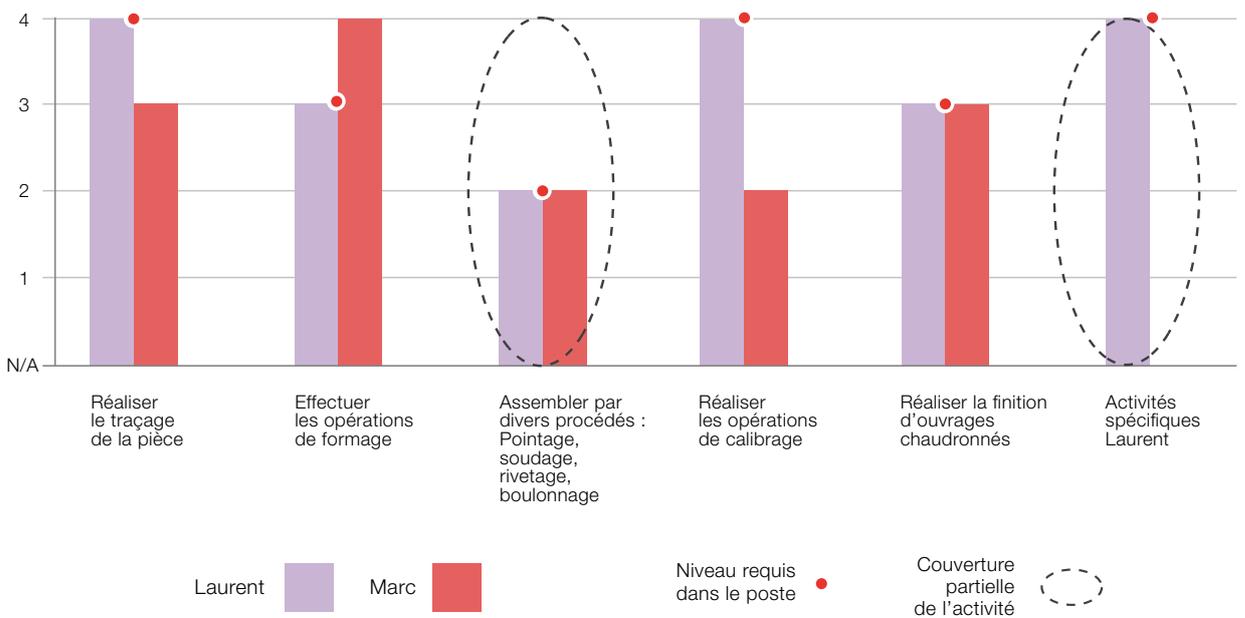
ACTIVITÉS DE LA CHAUDRONNERIE	LAURENT	MARC	NIVEAU REQUIS DANS LE POSTE
Réaliser le traçage de la pièce	4	3	4
Effectuer les opérations de formage	3	4	3
Assembler par divers procédés : pointage, soudage, rivetage, boulonnage	2	2	2
Réaliser les opérations de calibrage	4	2	4
Réaliser la finition d'ouvrages chaudronnés	3	3	3
Activités spécifiques Laurent	4	N/A	4



USINAGE



CHAUDRONNERIE



Pour établir des mesures par indicateurs, il est recommandé d'utiliser des échelles de cotation à nombre impair, ceci pour éviter l'utilisation de cotations intermédiaires non exploitables.



## 9 ANALYSE DES GRAPHIQUES DE COUVERTURE DES MÉTIERS DE MON ATELIER

### Consignes :

- J'analyse les couvertures partielles des activités,
- je repère les écarts.

*Qu'est-ce que j'observe dans la réalisation des activités de mon service/atelier ?  
Points forts/points de progrès ?*

*Au regard des attendus des activités : quels risques posent les activités en couverture faible ou partielle,  
dans la production du service ? Quelles sont les activités qui doivent être en couverture totale ?*

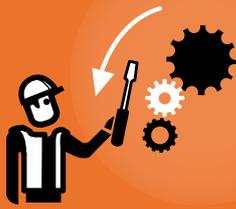
*Si un risque est clairement identifié, quelles sont les solutions à envisager ?*

PRÉSENT

FUTUR

PRÉSENT ET FUTUR

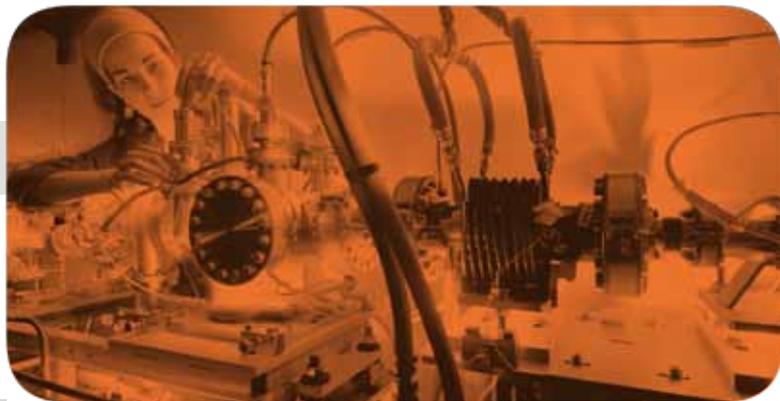
## COLLABORATEUR



## Zoom sur les activités de mon poste

3

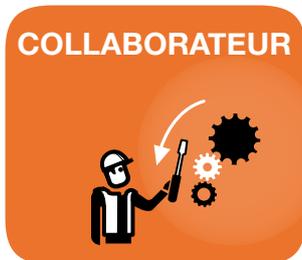
- |  |    |  |
|--|----|--|
| a. Principe de la démarche                   | 45 |  |
| b. Comment définir mes activités ?           | 46 |  |
| c. Je mesure la réalisation de mes activités | 48 |  |



PRÉSENT

FUTUR

PRÉSENT ET FUTUR



# Principe de la démarche : ma contribution à la gestion des compétences

## 3a

En tant que collaborateur, je contribue à la gestion des compétences de mon entreprise et de mon propre parcours professionnel en prenant du recul sur mes réalisations, mes compétences et mes propositions pour l'avenir. Cette démarche me permet d'échanger de façon structurée avec ma hiérarchie et mes RH pour maintenir ou renforcer mon employabilité dans mon entreprise.

Quand je travaille sur les fiches je peux demander de l'aide à mon RH/manager. Je peux m'aider des évaluations réalisées avec mon manager (activités et/ou compétences).

### Récapituler mes activités

#### *De quoi s'agit-il ?*

- Identifier les activités qui m'ont été confiées,
- repérer les résultats auxquels j'ai contribué jusqu'à aujourd'hui,
- visualiser les changements auxquels j'ai déjà été confronté(e).

#### *Pourquoi le fait-on ?*

Pour se remémorer les éléments importants de mon parcours, et disposer des informations nécessaires pour établir le bilan de mes compétences :

- disposer d'une référence de ce que j'ai réalisé, pour en extraire mes savoir-faire et compétences issus de l'ensemble de mon parcours,
- apporter des repères sur ce que je sais faire, mes contributions,
- identifier les environnements et situations professionnels,
- repérer d'éventuelles pistes d'amélioration de mes activités,
- renseigner mon passeport formation.

PRÉSENT

FUTUR

PRÉSENT ET FUTUR

## COLLABORATEUR



## Comment définir mes activités ?

3b

### MES ACTIVITÉS DANS MON POSTE ACTUEL

#### Consignes :

**Je prends du recul sur mon poste actuel pour identifier tout ce que j'y fais.**

- Je décris dans le tableau ci-dessous les activités que je réalise dans une journée/semaine/mois;
- je décris chaque activité sous la forme suivante : « je +verbe d'action + précisions (quoi, comment, avec qui...).  
Par exemple : « j'usine des pièces de petite série sur un tour mécanique, avec de fortes contraintes qualité »;

- je peux m'aider des fiches métiers des sites suivants :

[www.observatoire-metallurgie.fr/  
metiers-certifications/nos-metiers/](http://www.observatoire-metallurgie.fr/metiers-certifications/nos-metiers/)  
[www.les-industries-technologiques.fr](http://www.les-industries-technologiques.fr)  
[www.cqpm.fr](http://www.cqpm.fr)

#### MES ACTIVITÉS DANS MON POSTE ACTUEL (PRÉSENT)

***Ce que je fais :***

.....

***Ce que je ne fais pas ou plus :***

.....

***Les difficultés que je rencontre ?***

.....



## MES ACTIVITÉS DANS MES POSTES PRÉCÉDENTS

### Consignes :

**Je prends du recul sur mes postes précédents pour identifier ce que j'ai fait dans le passé.**

- Je réfléchis à mes postes précédents : quelles ont été les transformations de mon poste, quelles ont été les activités que j'aimais faire et que je ne fais plus aujourd'hui;
- je décris chaque activité sous la forme suivante :  
« je +verbe d'action + précisions (quoi, comment, avec qui...);

- je peux m'appuyer sur les fiches de poste et des référentiels de mon entreprise, les référentiels CQPM, les référentiels de l'Observatoire des Métiers de la Métallurgie, les fiches d'informations générales des Industries Technologiques...

[www.observatoire-metallurgie.fr/  
metiers-certifications/nos-metiers/](http://www.observatoire-metallurgie.fr/metiers-certifications/nos-metiers/)  
[www.les-industries-technologiques.fr](http://www.les-industries-technologiques.fr)  
[www.cqpm.fr](http://www.cqpm.fr)

### LES ACTIVITÉS DANS MES POSTES PRÉCÉDENTS

*Par rapport à mon poste actuel, ce que je faisais de différent dans mon poste précédent :*

.....

*Pourquoi j'ai changé de poste ?*

.....

## COLLABORATEUR



# Je mesure la réalisation de mes activités

# 3C

## MON AUTO-ÉVALUATION SUR LES ACTIVITÉS

### Consignes :

Pour les activités de mon poste, je m'auto-évalue.

- Je liste dans la colonne de gauche mes activités identifiées page 46,

- je demande à mon manager quels sont les critères objectifs qu'il a définis pour mesurer le degré de maîtrise attendu de chaque activité,
- j'évalue mon niveau de maîtrise, en cochant la colonne correspondante.

### Évaluation par rapport au présent

CE QUE JE FAIS AU QUOTIDIEN	1	2	3	4
Préparer la machine suivant les spécifications du dossier de fabrication pour lancer la production de pièces moyenne série en matériau composite			<input checked="" type="radio"/>	
Conduire, superviser les opérations de production en toute sécurité suivant les instructions de travail pour garantir la conformité de la production et en assurer la qualité			<input checked="" type="radio"/>	
Assurer la maintenance préventive de son poste de travail suivant les spécifications techniques pour garantir la disponibilité de la machine	<input checked="" type="radio"/>			
Rendre compte de son état d'avancement, problèmes rencontrés sur le cahier de consignes pour assurer la transmission des informations		<input checked="" type="radio"/>		
Contribuer à l'amélioration de la production en rendant compte de suggestions ou constats pour optimiser l'usage de la machine (Activité spécifique du poste de Paul)			<input checked="" type="radio"/>	

#### Exemple d'échelle :

**N/A** : Non applicable ou observable sur le poste de travail.

**1** : Sait ce dont il s'agit mais le niveau de réalisation est insuffisant (connaissance théorique de l'activité).

**2** : Réalise partiellement l'activité ou avec l'aide d'un tiers.

**3** : Réalise l'activité de manière autonome (cas courants).

**4** : Maîtrise l'ensemble des situations complexes en totale autonomie.

Pour établir des mesures par indicateurs, il est recommandé d'utiliser des échelles de cotation à nombre impair, ceci pour éviter l'utilisation de cotations intermédiaires non exploitables.



## Zoom sur les compétences de mon service/atelier

4

a. Principe de la démarche	51	
b. Comment définir les compétences de mon service/atelier ?	52	
c. Je définis les compétences de mon service/atelier	54	
d. Comment mesurer les compétences de mon service/atelier ?	56	
e. Je mesure les compétences de mon service/atelier	58	
f. Comment représenter les compétences de mes collaborateurs pour un (ou des) métier(s) donné(s) ?	61	
g. Je représente les compétences de mes collaborateurs pour un (ou des) métier(s) donné(s)	62	



PRÉSENT

FUTUR

PRÉSENT ET FUTUR



# Principe de la démarche : définir, mesurer, représenter les compétences

# 4a

En tant que manager/RH, je me donne les moyens d'optimiser les compétences individuelles et collectives de mes collaborateurs.

## Définir la compétence

### De quoi s'agit-il ?

- Analyser les composantes, en termes de savoir, savoir-faire, savoir-être, nécessaires à la réalisation de l'activité.

### Pourquoi le fait-on ?

- Pour identifier l'ensemble des ressources nécessaires (savoir, savoir-faire, savoir-être) afin qu'une activité soit réalisée au niveau demandé;
- pour se donner les moyens de repérer précisément ce qui fait défaut, ce qui peut manquer afin de mener une activité définie au niveau souhaité.

## Mesurer la compétence

### De quoi s'agit-il ?

- Déterminer sous forme d'éléments observables le niveau de référence de la compétence pour produire l'activité;
- évaluer le degré d'acquisition des compétences pour chaque collaborateur.

### Pourquoi le fait-on ?

- Pour pouvoir mesurer le différentiel entre le niveau de compétences requis et celui constaté pour chaque collaborateur;
- pour identifier sur quoi devra porter un plan d'actions lié au renforcement, ajustement des compétences du collaborateur;
- pour assurer l'évolution professionnelle de mes collaborateurs.

## Représenter graphiquement les compétences

### De quoi s'agit-il ?

- Synthétiser sous forme graphique les compétences de mon équipe et en obtenir une vision globale.

### Pourquoi le fait-on ?

- Pour disposer de l'image des points forts et des faiblesses de l'équipe par rapport aux activités du service et pouvoir gérer :
  - la mise à niveau des collaborateurs
  - le maintien au niveau souhaité
  - le repérage de personnes ressources (expert, tuteur)
  - le développement de la polyvalence
  - la perte potentielle de compétences liée à des départs (retraite, mobilité interne ou externe...)
  - l'arrivée de nouveaux recrutés;
- pour identifier les axes clefs, afin d'élaborer le plan d'actions en partage avec les RH et la Direction Générale.

### À NOTER

JE LISTE LES COMPÉTENCES D'AUJOURD'HUI

JE DÉFINIS LES NIVEAUX ATTENDUS

JE METS EN FACE LES INDICATEURS

JE MESURE LA MAÎTRISE DES COMPÉTENCES PAR LES COLLABORATEURS

JE REPRÉSENTE GRAPHIQUEMENT LES COMPÉTENCES DE MON ÉQUIPE

PRÉSENT

FUTUR

PRÉSENT ET FUTUR



# Comment définir les compétences de mon service/atelier ?

# 4b

## 1 DÉFINITION

L'activité précise ce qui se fait, elle ne dit en rien de ce que la personne a mobilisé pour le faire.

Il s'agit de décliner les activités en compétences :

➔ J'identifie les ressources que je mobilise pour réaliser l'activité, c'est-à-dire le « FAIRE ».

« Ce que je mobilise, je connecte, je prends, je mélange comme ressources pour assurer l'activité en vue d'atteindre un résultat identifié, dans un contexte donné ».

La compétence est bien **une combinaison de savoirs(S), de savoir-faire(SF) et savoir-être(DE)** permettant de réaliser les activités pour atteindre un résultat dans un contexte donné. C'est la manière dont la personne s'y prend, tels que la prise d'initiative, le traitement de l'imprévu, l'autonomie de la personne.

- Le savoir est un ensemble de connaissances acquises.
- Le savoir-faire est l'acquis élémentaire mobilisable quel que soit le contexte.
- Le savoir-être représente un savoir-faire portant uniquement sur la mise en œuvre de comportements appropriés à certaines situations.

Par exemple : réagir de manière adaptée dans les situations inhabituelles, alerter lorsque cela dépasse son champ de responsabilité.

**Exemple :** Pour l'activité « Conduire et superviser les opérations de production » sont mobilisés :

- le savoir « Lire et interpréter les instruments de contrôle »,
- les savoir-faire « Assurer l'usinage dans le respect des objectifs fixés », « Contrôler la qualité de la production »,
- le savoir-être « Faire preuve de minutie ».

**Formalisation de la compétence :**

La compétence est bien souvent formalisée par :

- « Être capable de + un verbe d'action suivi d'un complément ».

Ou

- « Savoir + un verbe d'action suivi d'un complément »  
Le complément décrit le contexte dans lequel la compétence est mise en œuvre.

On appelle compétences clés les compétences qui sont pénuriques et/ou stratégiques.

## 2 BÉNÉFICES

- ➔ Obtenir une idée globale des compétences présentes dans le service.
- ➔ Définir précisément ce que le collaborateur met en œuvre pour réaliser une activité donnée = savoir, savoir faire et savoir-être.
- ➔ Identifier des compétences singulières liées à la spécificité de l'activité.
- ➔ Identifier les compétences en tension, stratégiques.



### 3 QUESTIONS POUR INTERROGER LES COMPÉTENCES

- ➔ Comment est-ce que la personne s'y prend pour réaliser l'activité ?
- ➔ Qu'est-ce qui paraît essentiel dans la façon dont la personne s'y prend ?
- ➔ De quoi la personne a besoin pour réaliser l'activité ?
- ➔ Sur quoi est-ce que la personne peut s'appuyer ?
- ➔ Qu'est-ce que la personne mobilise comme savoirs, savoir-faire, savoir-être ?
- ➔ Comment la personne réagit-elle en cas d'imprévu, d'aléas ?
- ➔ Dans telle formation, qu'est-ce que la personne a appris et validé en termes de savoirs, de savoir-faire, de savoir-être ?

### À NOTER

SAVOIR = S = JE SAIS

SAVOIR-FAIRE = SF = JE FAIS

SAVOIR-ÊTRE = SE = JE ME COMPORTE, JE RÉAGIS

### 4 SUPPORTS

Je peux m'appuyer sur :

- les fiches de poste, les référentiels internes, s'ils existent,
- les fiches métiers des Industries Technologiques,
- les fiches métiers de l'Observatoire des Métiers de la Métallurgie,
- les référentiels CQPM,
- RH Project.

[www.observatoire-metallurgie.fr/  
metiers-certifications/nos-metiers/](http://www.observatoire-metallurgie.fr/metiers-certifications/nos-metiers/)  
[www.les-industries-technologiques.fr](http://www.les-industries-technologiques.fr)  
[www.cqpm.fr](http://www.cqpm.fr)



# Je définis les compétences de mon service/atelier

# 4C

## 5 DÉTERMINATION DES COMPÉTENCES ASSOCIÉES AUX ACTIVITÉS

### Consignes :

#### Pour un métier de mon service/atelier :

- je peux utiliser les questions proposées précédemment pour déterminer les compétences, et/ou
- j'étudie les fiches de poste, les référentiels CQPM, les référentiels internes, les fiches RH Project..., pour associer les savoirs, les savoir-faire, les savoir-être, mobilisés à chaque activité.

Exemple : MÉTIER USINEUR

ACTIVITÉS DE L'USINAGE (ce qui est fait au quotidien par mes collaborateurs)	COMPÉTENCES MOBILISÉES	
<i>Préparer la machine suivant les spécifications du dossier de fabrication pour lancer la production de pièces moyenne série en matériau composite</i>	S1	Connaître les matériels et équipements
	S2	Décoder la documentation technique
	SF1	Préparer les équipements nécessaires à la réalisation d'une série de pièces sur MOCN
	SF2	Démonter, monter les éléments de la machine-outil
	SF3	Procéder à des réglages conformes au dossier de fabrication
	SE1	Faire preuve de minutie, de précision en relation avec les exigences de l'activité
<i>Conduire, superviser les opérations de production en toute sécurité suivant les instructions de travail pour garantir la conformité de la production et en assurer la qualité</i>	S3	Lire et interpréter les instruments de contrôle
	SF4	Assurer l'usinage dans le respect des objectifs fixés
	SF5	Identifier les dysfonctionnements liés à la production
	SF6	Contrôler la qualité de la production
	SE1	Faire preuve de minutie, de précision en relation avec les exigences de l'activité
<i>Assurer la maintenance préventive de son poste de travail suivant les spécifications techniques pour garantir la disponibilité de la machine</i>	SF7	Entretenir son poste de travail
	S4	Connaître les caractéristiques de fonctionnement de l'installation
<i>Rendre compte de son état d'avancement, problèmes rencontrés sur le cahier de consignes pour assurer la transmission des informations</i>	S5	Connaître le vocabulaire technique approprié
	SF8	Énoncer les consignes par écrit et/ou par oral
<i>Contribuer à l'amélioration de la production en rendant compte de suggestions ou constats pour optimiser l'usage de la machine (Activité spécifique du poste de Paul)</i>	SE2	Être force de proposition
	SE3	Communiquer avec tout type d'interlocuteurs
<i>Monter les éléments usinés à l'aide de la fiche d'instruction pour obtenir des ensembles mécaniques ou des sous ensembles de structure (Activité spécifique du poste de Kévin)</i>	S6	Connaître les principes de l'étanchéité
	SF9	Appliquer les couples de serrage au type de matériau et à la technique de serrage
	SF10	Monter un roulement à la presse
	SF11	Réaliser les phases de test

■ activités communes ■ activités spécifiques

S = savoir SF = savoir-faire SE = savoir-être



## 6 DÉTERMINATION DES COMPÉTENCES CLÉS DE MON SERVICE/ATELIER

Les métiers de mon service/atelier, notamment l'usinage, sont repérés comme des compétence clés.

Les compétences clés sont les compétences qui sont pénuriques et stratégiques.

### Consigne :

Après avoir déterminé les compétences associées aux activités de l'usinage, j'identifie quelles sont les compétences pénuriques et stratégiques.

- **Compétences pénuriques :**

L'offre de compétences sur mon bassin est inférieure à la demande des entreprises. Cela peut être la résultante d'une expertise de niche, d'un déficit d'offre de formation, d'un manque d'attractivité ou de la pénibilité.

- **Compétences stratégiques :**

Elles représentent les compétences indispensables à l'entreprise pour créer de la valeur ajoutée. Leur absence peut mettre en risque le développement ou la pérennité de l'entreprise.

COMPÉTENCES MOBILISÉES	COMPÉTENCES PÉNURIQUES	COMPÉTENCES STRATÉGIQUES
Connaître les matériels et équipements		●
Décoder la documentation technique		
Préparer les équipements nécessaires à la réalisation d'une série de pièces sur MOCN		
Démonter, monter les éléments de la machine-outil		
Procéder à des réglages conformes au dossier de fabrication		
Faire preuve de minutie, de précision en relation avec les exigences de l'activité		
Lire et interpréter les instruments de contrôle		
Assurer l'usinage dans le respect des objectifs fixés	●	●
Identifier les dysfonctionnements liés à la production		
Contrôler la qualité de la production		
Faire preuve de minutie		
Entretenir son poste de travail		
Connaître les caractéristiques de fonctionnement de l'installation		
Connaître le vocabulaire technique approprié		
Énoncer les consignes par écrit et/ou par oral		
Etre force de proposition		
Communiquer avec tout type d'interlocuteurs		
Connaître les principes de l'étanchéité		
Appliquer les couples de serrage au type de matériau et à la technique de serrage	●	
Monter un roulement à la presse		
Réaliser les phases de test (pression, étanchéité...)		

Les actions de tutorat, de formation, au regard de ces compétences, seront prioritaires.

||| Je me réfère à la fiche « Moyens pour traiter des écarts » p.141.



# Comment mesurer les compétences de mon service/atelier ?

# 4d

## ① DÉFINITION (rappel)

*Cette mesure repose sur des indicateurs quantitatifs.*

Dans la définition de la compétence, la notion de résultat est essentielle, car elle permet d'évaluer les ressources mises en œuvre.

Il s'agit d'identifier des indicateurs qui sont des éléments observables des compétences.

Ces éléments concrets, observables, quantitatifs ou qualitatifs permettent d'apprécier si la technique utilisée est maîtrisée, si la performance attendue est réalisée.

- Ainsi, l'indicateur est l'élément observable qui valide le degré de maîtrise de la compétence,
- l'indicateur peut concerner par exemple, une réalisation, une quantité, une qualité, un délai, un volume, une durée...

### Exemple avec le référentiel CQPM :

Compétence : « être capable d'organiser la production dans le respect des objectifs impartis ».

- indicateurs de production : nombre de pièces réalisées,
- indicateurs de réalisation : approvisionnement de la machine (quantité/temps), fonctionnement des équipements.

## ② BÉNÉFICES

- ➔ Déterminer les requis du métier : le niveau attendu.
- ➔ Obtenir la réalité de ce qui est réalisé.
- ➔ Apprécier le niveau de compétences de chaque collaborateur.
- ➔ Étudier l'éventuel différentiel entre le niveau requis et acquis.
- ➔ Déterminer si besoin les moyens à mettre en œuvre pour combler les écarts.
- ➔ Identifier des formateurs internes susceptibles de transmettre leurs compétences.



### 3 QUESTIONS POUR APPRÉCIER LE NIVEAU DE MISE EN ŒUVRE DE LA COMPÉTENCE (savoir, savoir-faire, savoir-être)

*Je prends, par exemple, l'échelle suivante :*

*NA : Non applicable sur le poste de travail*

*1 = non acquis*

*2 = en cours d'acquisition*

*3 = acquis*

*4 = expert, peut transmettre*

*Commencer par le niveau requis permet d'obtenir plus facilement un étalonnage afin d'apprécier plus facilement ce qui est en dessous du requis et ce qui est au-dessus du requis.*

- ➔ Comment je sais que le savoir-faire mobilisé atteint le résultat attendu ?
- ➔ Comment je sais que mon collaborateur a réussi ? Sur quels critères objectifs ?
- ➔ Quels sont les indicateurs que je détermine pour le niveau requis ?
- ➔ Quels sont les indicateurs qui peuvent refléter les 3 autres niveaux ?

### 4 SUPPORTS

**Je peux m'appuyer sur :**

- les référentiels CQPM, [www.cqpm.fr](http://www.cqpm.fr),
- la démarche qualité.



# Je mesure les compétences de mon service/atelier

# 4<sup>e</sup>

## 5 DÉTERMINATION DU NIVEAU REQUIS D'ACQUISITION DES COMPÉTENCES ET DES INDICATEURS OBJECTIFS ASSOCIÉS

### Consignes :

- Je choisis au préalable une échelle allant de 1 à 4 pour définir les différents niveaux de maîtrise possibles de la compétence (cf. exemple ci-dessous);
- je définis le niveau requis attendu pour chaque savoir, savoir-faire et savoir-être;
- je définis des indicateurs permettant d'observer la mise en œuvre factuelle de la compétence;
- je peux utiliser les questions proposées précédemment pour définir les indicateurs.

Exemple : critères objectifs associés aux compétences pour le métier d'usineur.

	COMPÉTENCES MOBILISÉES : savoir, savoir-faire, savoir-être	Niveau de compétences attendu	CRITÈRES OBJECTIFS
S1	Connaître les matériels et équipements	4	Les équipements d'une machine outil sont différenciés : étaux, mandrin, montage d'usinage...
S2	Décoder la documentation technique	4	Les exigences de la documentation technique sont comprises et respectées
SF1	Préparer les équipements nécessaires à la réalisation d'une série de pièces sur MOCN	4	Les équipements et outillages nécessaires à la fabrication et au contrôle sont vérifiés et préparés
SF2	Démonter, monter les éléments de la machine-outil	4	Les éléments de la machine outil sont montés / démontés conformément aux exigences de la documentation technique
SF3	Procéder à des réglages conformes au dossier de fabrication	4	La machine est initialisée, la prise d'origine et le chargement de programme sont effectués selon les procédures conformes au dossier de fabrication. Les cotes d'usinage sont conformes aux exigences de la documentation technique
SE1	Faire preuve de minutie, de précision en relation avec les exigences de l'activité	4	Les outillages et équipements sont nettoyés et rangés, les outils sont vérifiés, application stricte des procédures, les fluides sont contrôlés et vérifiés régulièrement. Respect strict des procédures de sécurité
S3	Lire et interpréter les instruments de contrôle	3	La fiche de contrôle correspond à la réalité de la production
SF4	Assurer l'usinage dans le respect des objectifs fixés	3	Les délais, les quantités et la qualité sont conformes
SF5	Identifier les dysfonctionnements liés à la production	3	Les anomalies liées à l'usinage sont détectées (bruit, vibration...)
SF6	Contrôler la qualité de la production	3	La qualité de la fabrication est assurée tout au long de la production
SE1	Faire preuve de minutie, de précision en relation avec les exigences de l'activité	4	Les outillages et équipements sont nettoyés et rangés, les outils sont vérifiés, application stricte des procédures, les fluides sont contrôlés et vérifiés régulièrement. Respect strict des procédures de sécurité
SF7	Entretenir son poste de travail	2	Le poste de travail et son environnement sont propres et entretenus. La maintenance de premier niveau est effectuée selon le process de l'entreprise
S4	Connaître les caractéristiques de fonctionnement de l'installation	2	Les spécificités des moyens de production sont identifiés
S5	Connaître le vocabulaire technique approprié	4	Le vocabulaire technique est utilisé à bon escient lors du passage de consignes
SF8	Énoncer les consignes par écrit et/ou par oral	4	Le cahier de consignes est rempli clairement. Les consignes sont énumérées sans ambiguïté
SE2	Être force de proposition	4	Les propositions sont pertinentes
SE3	Communiquer avec tout type d'interlocuteurs	4	Les informations liées à la production circulent
S6	Connaître les principes de l'étanchéité	2	Les organes sont montés conformément aux principes de l'étanchéité
SF9	Appliquer les couples de serrage au type de matériau et à la technique de serrage	3	Le réglage de l'outillage est conforme
SF10	Monter un roulement à la presse	2	La méthode de montage de roulement est respectée
SF11	Réaliser les phases de test (pression, étanchéité...)	4	La lecture et l'utilisation des bancs de tests sont maîtrisés

S = savoir SF = savoir-faire SE = savoir-être

Exemple d'échelle :

N/A : Non applicable ou observable sur le poste de travail.

1 : Non acquis.

2 : En cours d'acquisition.

3 : Compétence acquise (cas courants).

4 : Expert, peut transmettre.

Pour établir des mesures par indicateurs, il est recommandé d'utiliser des échelles de cotation à nombre impair, ceci pour éviter l'utilisation de cotations intermédiaires non exploitables.



## 6 ÉVALUATION CROISÉE DU NIVEAU D'ACQUISITION DES COMPÉTENCES DES COLLABORATEURS

### Consignes :

- Je demande à chacun de mes collaborateurs usineurs de remplir le tableau ci-dessous vierge. Les collaborateurs peuvent s'appuyer sur les fiches qui leur sont dédiées dans ce guide pour renseigner leur auto-évaluation (pages 67 à 71);
- je récupère leur tableau d'auto-évaluation de leur niveau d'acquisition de compétences. Je représente mon évaluation sur leur tableau respectif;
- il est indispensable d'avoir une cohérence entre le niveau de réalisation de l'activité et les niveaux acquisition des savoir-faire, connaissances correspondants.

Exemple d'évaluation croisée du niveau d'acquisition des compétences de Kevin avec celle de son manager

COMPÉTENCES MOBILISÉES : savoir, savoir-faire, savoir-être		AUTO-POSITIONNEMENT KEVIN	EVALUATION MANAGER	IDENTIFICATION DES ÉCARTS
S1	Connaître les matériels et équipements	3	3	▶ 0
S2	Décoder la documentation technique	2	2	▶ 0
S3	Lire et interpréter les instruments de contrôle	2	2	▶ 0
S4	Connaître les caractéristiques de fonctionnement de l'installation	3	3	▶ 0
S5	Connaître le vocabulaire technique approprié	2	3	▶ 1
S6	Connaître les principes d'étanchéité	4	3	▶ -1
SF1	Préparer les équipements nécessaires à la réalisation d'une série de pièces sur MOCN	3	2	▶ -1
SF2	Démonter, monter les éléments de la machine-outil	3	2	▶ -1
SF3	Procéder à des réglages conformes au dossier de fabrication	2	2	▶ 0
SF4	Assurer l'usinage dans le respect des objectifs fixés	2	3	▶ 1
SF5	Identifier les dysfonctionnements liés à la production	2	2	▶ 0
SF6	Contrôler la qualité de la production	3	3	▶ 0
SF7	Entretien son poste de travail	2	1	▶ -1
SF8	Énoncer les consignes par écrit et/ou par oral	2	1	▶ -1
SF9	Appliquer les couples de serrage au type de matériau et à la technique de serrage	3	3	▶ 0
SF10	Monter un roulement à la presse	2	2	▶ 0
SF11	Réaliser les phases de test (pression, étanchéité...)	3	4	▶ 1
SE1	Faire preuve de minutie, de précision en relation avec les exigences de l'activité	3	3	▶ 0
SE2	Être force de proposition	1	1	▶ 0
SE3	Communiquer avec tout type d'interlocuteurs	1	1	▶ 0

Les petits drapeaux de couleur symbolisant la nature des écarts.

**Drapeau jaune** ▶ pas d'écart entre l'auto-évaluation du collaborateur et du manager.

**Drapeau vert** ▶ l'évolution du manager est supérieure à l'auto-évaluation du collaborateur.

**Drapeau rouge** ▶ l'auto-évaluation du collaborateur est supérieure à celle du manager.



➔ Il est indispensable d'avoir un temps d'échange avec mon collaborateur pour analyser les écarts d'évaluation tout en s'appuyant sur des éléments factuels. Ces points sont abordés lors de l'entretien annuel ou lors d'un rendez-vous ponctuel.

➔ Le formulaire « Entretien Professionnel » peut m'aider : cet entretien aborde les objectifs de professionnalisation du collaborateur ainsi que les actions à engager ([www.observatoire-metallurgie.fr](http://www.observatoire-metallurgie.fr))

➔ Je peux utiliser les points 5 et 6 pages 58-59 pour mener une partie de mon entretien annuel, concernant l'évaluation des compétences.

#### Exemple d'échelle :

**N/A** : Non applicable ou observable sur le poste de travail.

**1** : Non acquis.

**2** : En cours d'acquisition.

**3** : Compétence acquise (cas courants).

**4** : Expert, peut transmettre.

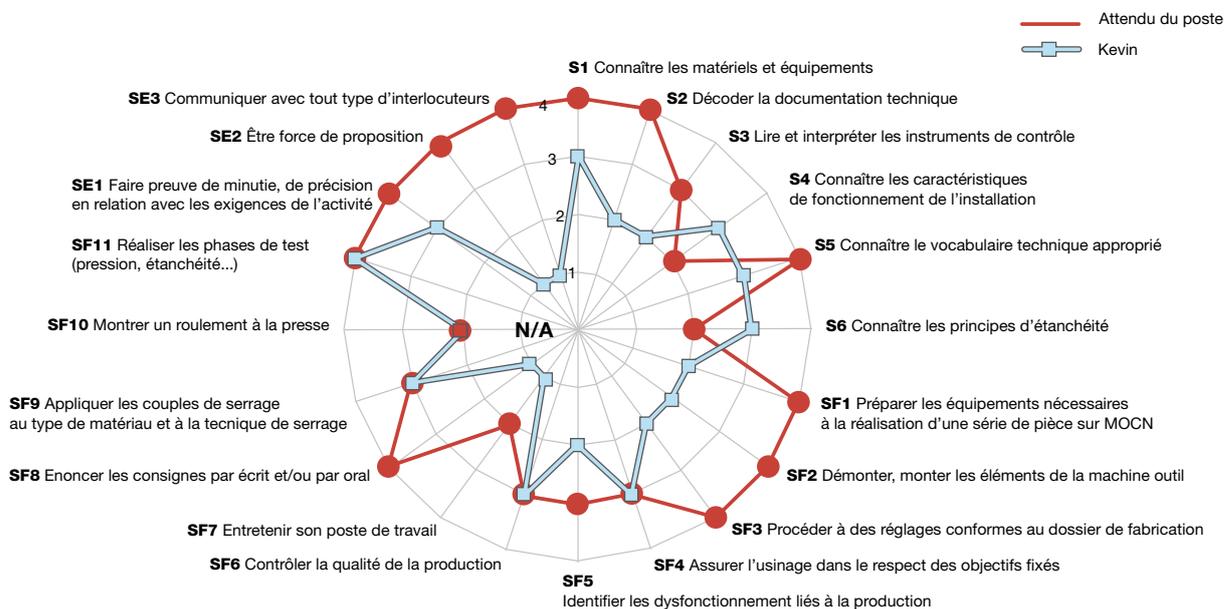
Pour établir des mesures par indicateurs, il est recommandé d'utiliser des échelles de cotation à nombre impair, ceci pour éviter l'utilisation de cotations intermédiaires non exploitables.



## 7 ANALYSE DES ÉCARTS DU NIVEAU D'ACQUISITION DES COMPÉTENCES ENTRE LE REQUIS ET L'ACQUIS

### Consignes :

- J'obtiens le radar de chaque collaborateur;
- je mesure les écarts entre le requis dans le poste et l'acquis;
- je priorise les compétences clefs qui doivent être au niveau attendu.



### REMARQUES :

**Si j'envisage de faire évoluer Kévin\* à terme vers un poste de Chef d'atelier, la démarche est identique.**

- J'identifie les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être du Chef d'atelier avec les référentiels à ma disposition : Observatoire des Métiers de la Métallurgie, Industries Technologiques, CQPM... et en utilisant les questions proposées au point 3 de la page 57,
- je définis le niveau requis,
- je détermine les indicateurs pour chaque composante : savoir, savoir-faire savoir-être,
- j'évalue Kévin en m'appuyant sur des indicateurs objectifs et factuels,
- j'évalue les écarts entre les requis et l'acquis,
- j'étudie les moyens à mettre en œuvre.

\* Kévin, moins de 26 ans, recruté dans le cadre du contrat de génération.

⇒ Je me réfère à la fiche « Moyens pour traiter les écarts » p.141.



# Comment représenter les compétences de mes collaborateurs pour un (ou des) métier(s) donné(s)

# 4f

## 1 DÉFINITION

La représentation graphique des compétences de mes collaborateurs est une illustration visuelle collective de chaque compétence individuelle de mes collaborateurs.

C'est un support de consolidation des savoirs, des savoir-faire, des savoir-être de mes collaborateurs.

Elle visualise et mémorise le capital collectif.

## 2 BÉNÉFICES

- ➔ Obtenir une vision globale des compétences collectives présentes à la fois :
  - pour chaque métier
  - pour tous les métiers de mon atelier/service.
- ➔ Analyser les compétences à :
  - développer
  - maintenir dans l'exercice du (ou des) métier(s)
- ➔ Définir le plan d'actions pour optimiser les compétences de mon service/atelier.
- ➔ S'assurer que mes compétences se situent bien au niveau requis.

## 3 QUESTIONS POUR INTERROGER LA REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DES COMPÉTENCES DE MES COLLABORATEURS

- ➔ À quoi ressemblent les compétences de mon service ?
- ➔ Où se situent les compétences défailtantes ? Les compétences d'expert ?
- ➔ Quelles sont les compétences sur ou sous représentées ?
- ➔ Quelles sont les compétences identiques d'un métier à un autre ?
- ➔ Quel est le niveau d'acquis de mes collaborateurs ? La majorité est-elle au niveau requis ?

## 4 SUPPORTS

- les référentiels CQPM, [www.cqpm.fr](http://www.cqpm.fr),
- la démarche qualité.



# Je représente les compétences de mes collaborateurs pour un (ou des) métier(s) donné(s)

4g

## 5 ÉVALUATION DU NIVEAU D'ACQUISITION DES COMPÉTENCES DE MES COLLABORATEURS USINEURS

### Consignes :

#### Pour un métier de mon service/atelier :

- je mesure les compétences de chacun de mes collaborateurs,
- je consolide les compétences de mes collaborateurs à l'aide du tableau suivant.

<b>S1</b>	Connaître les matériels et équipements	4	3	4	2
<b>S2</b>	Décoder la documentation technique	4	2	4	1
<b>S3</b>	Lire et interpréter les instruments de contrôle	3	2	3	2
<b>S4</b>	Connaître les caractéristiques de fonctionnement de l'installation	2	3	2	3
<b>S5</b>	Connaître le vocabulaire technique approprié	4	3	4	4
<b>S6</b>	Connaître les principes d'étanchéité	2	2	2	N/A
<b>SF1</b>	Préparer les équipements nécessaires à la réalisation d'une série de pièces sur MOCN	4	2	4	2
<b>SF2</b>	Démonter, monter les éléments de la machine-outil	4	2	4	2
<b>SF3</b>	Procéder à des réglages conformes au dossier de fabrication	4	2	4	2
<b>SF4</b>	Assurer l'usinage dans le respect des objectifs fixés	3	3	4	3
<b>SF5</b>	Identifier les dysfonctionnements liés à la production	3	2	4	3
<b>SF6</b>	Contrôler la qualité de la production	3	3	4	4
<b>SF7</b>	Entretien son poste de travail	2	1	2	3
<b>SF8</b>	Énoncer les consignes par écrit et/ou par oral	4	1	2	2
<b>SF9</b>	Appliquer les couples de serrage au type de matériau et à la technique de serrage	3	3	2	N/A
<b>SF10</b>	Monter un roulement à la presse	2	2	1	N/A
<b>SF11</b>	Réaliser les phases de test (pression, étanchéité...)	4	4	3	N/A
<b>SE1</b>	Faire preuve de minutie, de précision en relation avec les exigences de l'activité	4	3	4	3
<b>SE2</b>	Être force de proposition	4	1	4	N/A
<b>SE3</b>	Communiquer avec tout type d'interlocuteurs	4	1	4	N/A

#### Exemple d'échelle :

**N/A** : Non applicable ou observable sur le poste de travail.

**1** : Non acquis.

**2** : En cours d'acquisition.

**3** : Acquis.

**4** : Expert, peut transmettre.

Pour établir des mesures par indicateurs, il est recommandé d'utiliser des échelles de cotation à nombre impair, ceci pour éviter l'utilisation de cotations intermédiaires non exploitables.



## 6 GRAPHIQUE DU NIVEAU D'ACQUISITION DES COMPÉTENCES DE MES COLLABORATEUR POUR UN MÉTIER DONNÉ

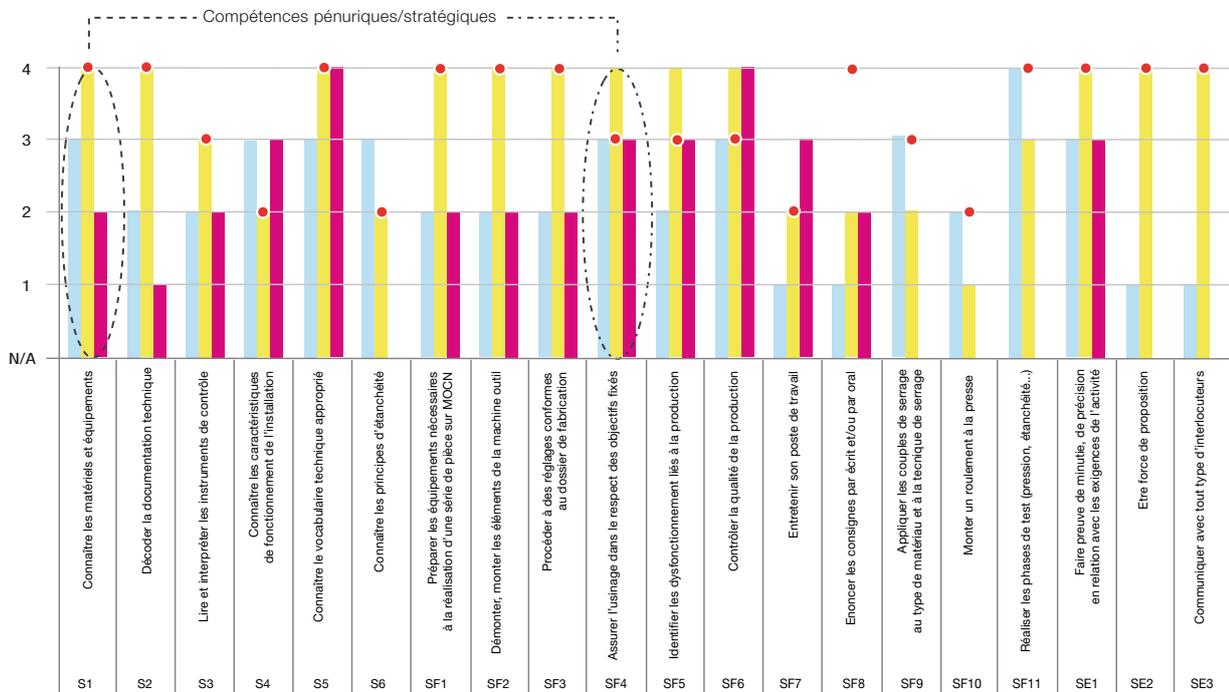
### Consigne :

**Pour un métier de mon service/atelier :**

À partir du tableau précédent, j'obtiens le graphique des compétences de mes collaborateurs.

*Exemple : MÉTIER USINEUR.*

*Représentation visuelle des compétences de mes collaborateurs pour un métier donné.*



#### Ancienneté dans le poste :

**Paul** : 36 ans.

**Kévin** : 1 an.

**Nadja** : 16 ans.

#### Exemple d'échelle :

**N/A** : Non applicable ou observable sur le poste de travail.

**1** : Non acquis.

**2** : En cours d'acquisition.

**3** : Acquis.

**4** : Expert, peut transmettre.

Paul



Kevin



Nadja



Attendu du poste



Pour établir des mesures par indicateurs, il est recommandé d'utiliser des échelles de cotation à nombre impair, ceci pour éviter l'utilisation de cotations intermédiaires non exploitables.



## 7 ANALYSE DU GRAPHIQUE DE LA COUVERTURE DES COMPÉTENCES

### Consigne :

**Pour un métier de mon service/atelier :**

j'analyse les niveaux d'acquisition des compétences.

*Qu'est-ce que j'observe dans l'acquisition des compétences de mon service/atelier ?  
Points forts/points faibles ?*

.....

**POUR LES SAVOIRS, SAVOIR-FAIRE, SAVOIR-ÊTRE INFÉRIEURS AUX ATTENDUS DU POSTE :**  
*En quoi les compétences peu maîtrisées posent-elles problème dans les activités de mon service/atelier ?*

.....

**POUR LES SAVOIRS, SAVOIR-FAIRE, SAVOIR-ÊTRE SUPÉRIEURS OU ÉGAUX AUX ATTENDUS DU POSTE :**  
*Quels sont mes collaborateurs qui peuvent être des personnes ressources ou des formateurs ?  
Comment j'accompagne mes collaborateurs dans leur évolution de carrière ?*

.....

⇒ Je me réfère à la fiche « Moyens pour traiter les écarts » p.141.



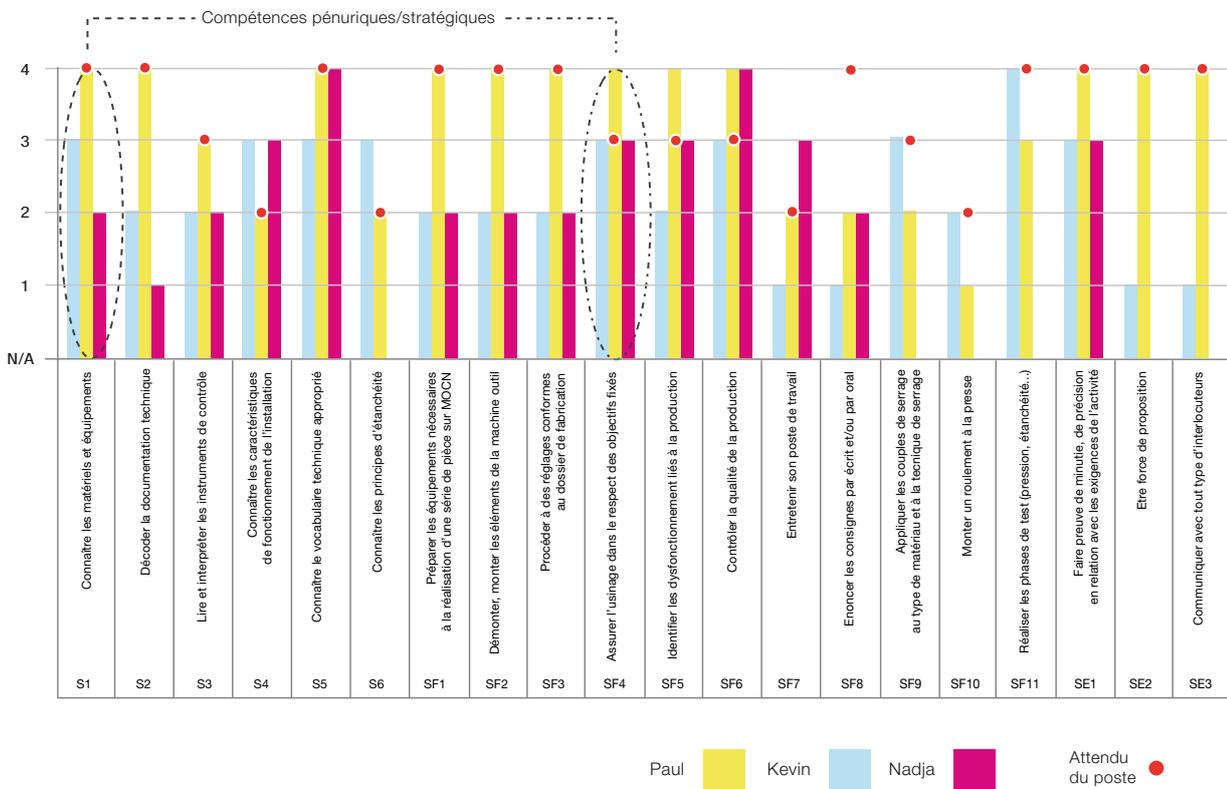
## 8 GRAPHIQUE DU NIVEAU D'ACQUISITION DES COMPÉTENCES DE MES COLLABORATEUR POUR UN MÉTIER

### Consigne :

Pour les métiers de mon service/atelier, à partir du tableau de compétences, de chaque métier, je consolide les savoirs, savoir-faire, savoir-être, de mes collaborateurs graphiquement.

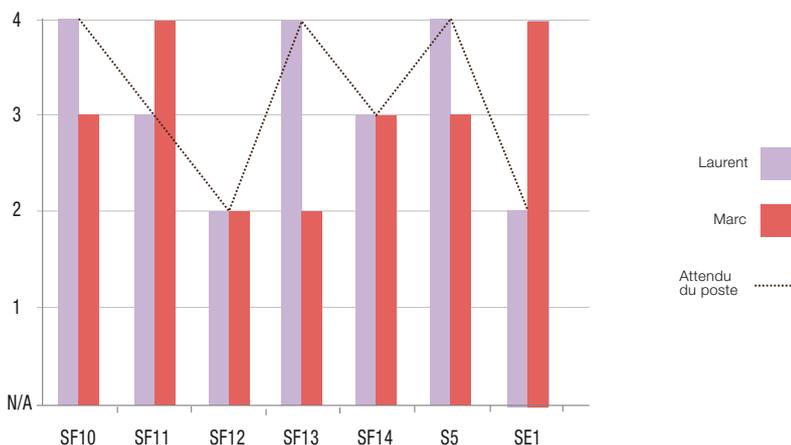
Exemple : MÉTIER USINEUR.

Représentation visuelle des compétences de mes collaborateurs pour un métier donné.



Exemple : MÉTIER CHAUDRONNIER.

Représentation visuelle des compétences de mes collaborateurs pour un métier donné.



#### Exemple d'échelle :

**N/A** : Non applicable ou observable sur le poste de travail.

**1** : Non acquis.

**2** : En cours d'acquisition.

**3** : Acquis.

**4** : Expert, peut transmettre.

Pour établir des mesures par indicateurs, il est recommandé d'utiliser des échelles de cotation à nombre impair, ceci pour éviter l'utilisation de cotations intermédiaires non exploitables.



## 9 ANALYSE DES GRAPHIQUES DU NIVEAU D'ACQUISITION DES COMPÉTENCES DE MON ATELIER

### Consigne :

J'analyse les niveaux d'acquisition des compétences.

*Qu'est-ce que j'observe dans l'acquisition des compétences de mon service/atelier ?  
Points forts/points faibles ?*

.....

**POUR LES SAVOIRS, SAVOIR-FAIRE, SAVOIR-ÊTRE INFÉRIEURS AUX ATTENDUS DU POSTE :**  
*En quoi, les savoir-faire peu maîtrisés posent-ils problème dans les activités de mon service/atelier ?  
Quels sont les savoir-faire qui doivent se situer au niveau 3 ?*

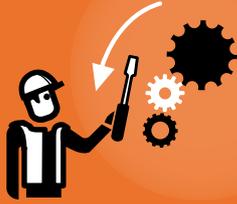
.....

**POUR LES SAVOIRS, SAVOIR-FAIRE, SAVOIR-ÊTRE SUPÉRIEURS OU ÉGAUX AUX ATTENDUS DU POSTE :**  
*Quels sont mes collaborateurs qui peuvent être des personnes ressources ou des formateurs ?*

.....

⇒ Je me réfère à la fiche « Moyens pour traiter les écarts » p.141.

## COLLABORATEUR



# Zoom sur le bilan de mes compétences

5

- a. Principe de la démarche
- b. Comment faire le bilan de mes compétences :  
savoir, savoir-faire, savoir-être ?

69



70



PRÉSENT

FUTUR

PRÉSENT ET FUTUR



# Principe de la démarche : ma contribution à la gestion des compétences

# 5a

En tant que collaborateur, je contribue à la vie de l'entreprise en mobilisant mes compétences (savoir, savoir-faire et savoir-être).

Quand je travaille sur les fiches je peux demander de l'aide à mon RH/manager. Je peux m'aider des évaluations réalisées avec mon manager (activités et/ou compétences).

## Faire le bilan de mes compétences (savoir, savoir-faire, savoir-être)

### De quoi s'agit-il ?

Pour chaque activité identifiée pages 43 à 48 :

- déterminer mes compétences,
- évaluer mon degré de maîtrise de chacune de mes compétences.

### Pourquoi le fait-on ?

- Pour identifier l'ensemble de mes compétences;
- pour évaluer mon degré de maîtrise de mes différentes compétences;
- pour identifier les compétences que j'apprécie ou pas de mettre en œuvre;
- pour pouvoir comparer la nature et le niveau de mes compétences avec ce qui est aujourd'hui ou sera demain nécessaire à l'activité de mon entreprise;
- pour me former et assurer mon évolution professionnelle.

PRÉSENT

FUTUR

PRÉSENT ET FUTUR

## COLLABORATEUR



Exemple de pratique

# Comment faire le bilan de mes compétences : savoir, savoir-faire, savoir-être ?

5b

## LA FORMALISATION DE MES COMPÉTENCES

### Consignes :

Pour chaque activité, je définis mes compétences.

- L'activité décrit « Je fais quoi ».
- La compétence précise « Je fais comment ».

### Exemple :

Pour l'activité « conduire et superviser les opérations de production » :

- **savoir** = « connaissance des instruments de mesure et de contrôle »,
- **savoir-faire** = « assurer l'usinage dans le respect des objectifs fixés », « contrôler la qualité de la production »,
- **savoir-être** = « faire preuve de minutie ».

Exemple : MÉTIER USINEUR.

⇒ Je peux m'appuyer sur les fiches de poste et des référentiels de mon entreprise, s'ils existent, les référentiels CQPM, les fiches métiers de l'Observatoire des Métiers de la Métallurgie, des Industries Technologiques...

⇒ Je peux utiliser les questions proposées page 53 pour déterminer les compétences

ACTIVITÉS DE L'USINAGE		LES COMPÉTENCES QUI ME PERMETTENT DE RÉALISER L'ACTIVITÉ
Préparer la machine suivant les spécifications du dossier de fabrication pour lancer la production de pièces moyenne série en matériau composite	→ Comment je m'y prends pour réaliser cette activité ?	<b>Savoir :</b> Connaître les matériels et équipements
	→ Ce qui me paraît essentiel dans la façon dont je m'y prends ?	<b>Savoir :</b> Décoder la documentation technique
	→ Sur quoi je peux m'appuyer ?	<b>Savoir-faire :</b> Préparer les équipements nécessaires à la réalisation d'une série de pièces sur MOCN
	→ De quoi j'ai besoin pour réaliser l'activité ?	<b>Savoir-faire :</b> Démonter, monter les éléments de la machine-outil
		<b>Savoir-faire :</b> Procéder à des réglages conformes au dossier de fabrication
		<b>Savoir-être :</b> Faire preuve de minutie, de précision en relation avec les exigences de l'activité



## LA FORMALISATION DE MES COMPÉTENCES (suite)

### Consigne :

Je remplis le tableau en m'inspirant de l'exemple précédent.

MES ACTIVITÉS	LES COMPÉTENCES QUI ME PERMETTENT DE RÉALISER

PRÉSENT

FUTUR

PRÉSENT ET FUTUR

## MANAGER



# Zoom sur la polyvalence

# 6

- a. Principe de la démarche
- b. Je définis le besoin de polyvalence au regard de l'organisation cible
- c. Je mesure les écarts entre l'état actuel de la polyvalence et la cible

75



77



80



PRÉSENT

FUTUR

PRÉSENT ET FUTUR



# Principe de la démarche : mesurer les écarts avec l'état actuel des ressources, identifier et prioriser les actions d'adaptation

## 6a

*N.B : Dans le déroulement qui suit, seule la polyvalence est traitée. Il est à noter que la méthodologie à appliquer est la même quelque soit l'enjeu de l'entreprise.*

En tant que manager/RH, je me donne les moyens de soutenir l'organisation de production la plus adaptée aux impératifs du carnet de commande actuel ou à venir.

### Définir le besoin de polyvalence/d'expertise au regard de l'organisation cible

#### De quoi s'agit-il ?

- **Polyvalence** : capacité d'une personne à occuper plusieurs postes de travail ou métiers différents en mettant en œuvre les activités professionnelles et les compétences qui y sont rattachées.
- **Expertise** : degré de maîtrise d'un métier ou d'une activité par une personne lui permettant d'en gérer toutes les situations, y compris complexes ou jamais expérimentées auparavant dans l'entreprise.
- **Besoin** : quel service/atelier, quelles activités, nécessitent de faire évoluer l'organisation de la production ? Quels niveaux de maîtrise d'activité, quel niveau de compétences sont à viser ? Combien de collaborateurs doivent être opérationnels, dans quel délai ?

#### Pourquoi le fait-on ?

Disposer des ressources pour :

- réguler le travail en affectant des salariés sur des activités en hausse et en les retirant sur des activités dites en baisse (absorber les pics de production, pics d'absences),
- répondre aux contraintes de production (séries plus courtes et/ ou plus nombreuses, réduction délais fabrication, délais clients...),
- faire face à l'urgence en mettant en place une certaine disponibilité,
- faire face à une organisation changeante en s'appuyant sur la flexibilité,
- développer la compétence individuelle et la compétence collective : accroître ou maintenir l'employabilité,
- sécuriser le fonctionnement de l'entité,
- assurer l'adéquation optimale personnes/postes,
- assurer le plus confortablement possible la production d'un service ou d'un atelier.

#### Les facteurs clés de succès :

- accorder du temps à l'acquisition des compétences soutenant la polyvalence,
- avoir une récurrence de l'utilisation de la compétence.

Ainsi la polyvalence s'anticipe, se développe dans la durée et nécessite un investissement en formation.



## Mesurer l'écart entre l'état actuel de la polyvalence par rapport à la cible

### De quoi s'agit-il ?

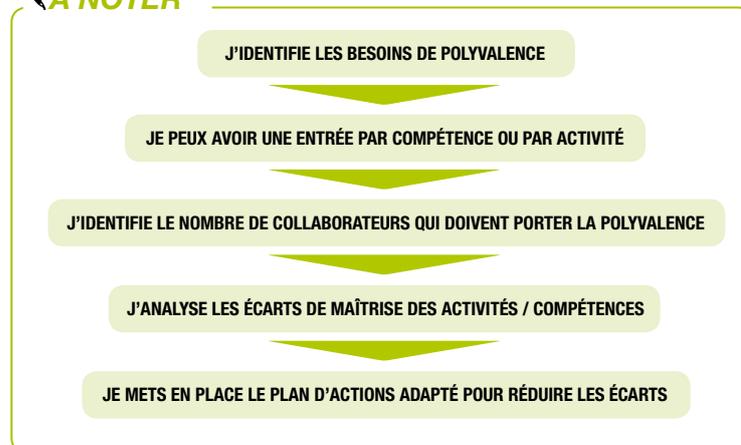
- Évaluer la répartition présente et visée des compétences,
- repérer les personnes qui portent la polyvalence et la porteront à terme,
- identifier quelles sont les activités couvertes ou non par les collaborateurs,
- évaluer le niveau de maîtrise de compétences des collaborateurs.

### Pourquoi le fait-on ?

- Pour vérifier la cohérence du niveau de production avec les besoins attendus,
- pour cerner les risques encourus (si la couverture de chacune des activités est insuffisante ou si la compétence pour exercer l'activité n'est pas au niveau attendu),
- pour dégager les axes de plans d'actions à mettre en place si le niveau n'est pas celui attendu.



### À NOTER





# Je définis le besoin de polyvalence au regard de l'organisation cible

## 6b

### 1 PROJECTION DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

La projection de la direction générale s'appuie entre autres sur la base des :

- contraintes (maîtrise des coûts, concurrence, disponibilité des ressources internes et externes...),
- marchés à court et moyen terme,
- objectifs stratégiques de l'entreprise.

La direction de l'entreprise définit son organisation de production cible, qui lui permettra de répondre au mieux à ses contraintes de production et de gestion.

### 2 IDENTIFICATION DES BESOINS DE POLYVALENCE

Je peux envisager la polyvalence pour aujourd'hui et/ou l'anticiper pour demain.

Il faut déterminer quels sont les besoins de polyvalence actuels et futurs dans mon service/atelier/entreprise.

### Consignes :

Je m'interroge sur :

- quelles activités vont nécessiter le développement ou le déploiement d'une polyvalence;
- pour chaque activité ou compétence, combien de collaborateurs devront porter la polyvalence pour l'efficacité de l'organisation cible;
- quel(s) niveau(x) de maîtrise de l'activité ou de la compétence est(sont) souhaitable(s).

En fonction de l'organisation cible, les besoins en polyvalence sont identifiés globalement : compte tenu des actions menées dans l'entreprise, de sa culture, la polyvalence peut être traitée par deux entrées différentes :

- soit par les activités constituant le poste
- soit par les compétences liées aux activités du poste.

PRÉSENT

FUTUR

PRÉSENT ET FUTUR



## 2 IDENTIFICATION DES BESOINS DE POLYVALENCE (suite)

### Entrée par les activités :

#### Consignes :

- Si j'ai déjà réalisé la formalisation des activités de mon service/atelier, je reprends mon tableau des activités.
- Sinon je me réfère p. 26.  
J'identifie mes besoins en polyvalence pour les activités d'un métier donné.

Par exemple, pour les activités d'usinage :

J'ai 3 postes d'usineurs.

Paul, Kevin et Nadja réalisent tous les 3 les mêmes activités, qui leur sont communes :

- Préparer la machine.
- Conduire et superviser la production.
- Assurer la maintenance préventive de son poste de travail.
- Rendre compte de son état d'avancement.

Paul réalise une activité spécifique « contribuer à l'amélioration de la production ».

Kevin réalise une activité spécifique « monter les éléments usinés ».

Je souhaite qu'en cas d'absence de Paul ou de Kevin ces 2 activités spécifiques soient réalisées par mon équipe d'usineurs.

Je souhaite que mes 3 collaborateurs puissent réaliser ces 2 activités spécifiques au niveau requis.

Dans cet exemple, la polyvalence est recherchée sur les activités spécifiques.

Je définis ma polyvalence cible, à partir du tableau :

Exemple : MÉTIER USINEUR.

ACTIVITÉS	POLYVALENCE CIBLE NIVEAU 3	NOMBRE DE COLLABORATEURS CIBLES
Préparer la machine suivant les spécifications du dossier de fabrication pour lancer la production de pièces moyenne série en matériau composite		
Conduire, superviser les opérations de production en toute sécurité suivant les instructions de travail pour garantir la conformité de la production et en assurer la qualité		
Assurer la maintenance préventive de son poste de travail suivant les spécifications techniques pour garantir la disponibilité de la machine		
Rendre compte de son état d'avancement, problèmes rencontrés sur le cahier de consignes pour assurer la transmission des informations		
Contribuer à l'amélioration de la production en rendant compte de suggestions ou constats pour optimiser l'usage de la machine (Activité spécifique du poste de Paul)	●	3
Monter les éléments usinés à l'aide de la fiche d'instruction pour obtenir des ensembles mécaniques ou des sous ensembles de structure (Activité spécifique du poste de Kevin)	●	3

■ activités communes    ■ activités spécifiques



## 2 IDENTIFICATION DES BESOINS DE POLYVALENCE (suite)

Entrée par les compétences :

### Consignes :

- Si j'ai déjà réalisé la formalisation des compétences de mon service/ atelier, je reprends mon tableau des compétences. Sinon je me réfère à la page 52.

- J'identifie mes besoins en polyvalence pour les compétences d'un métier donné.  
Je traduis au niveau des activités quelles sont les compétences concernées par la polyvalence.

Exemple : MÉTIER USINEUR.

ACTIVITÉS DE L'USINAGE	COMPÉTENCES MOBILISÉES		CIBLES POLYVALENCE : nombre de collaborateurs avec un niveau d'acquisition des compétences
<i>Contribuer à l'amélioration de la production en rendant compte de suggestions ou constats pour optimiser l'usage de la machine (Activité spécifique du poste de Paul)</i>	SE2	Être force de proposition	3
	SE3	Communiquer avec tout type d'interlocuteurs	3
<i>Monter les éléments usinés à l'aide de la fiche d'instruction pour obtenir des ensembles mécaniques ou des sous ensembles de structure (Activité spécifique du poste de Kevin)</i>	S6	Connaître les principes de l'étanchéité	3
	SF9	Appliquer les couples de serrage au type de matériau et à la technique de serrage	3
	SF10	Monter un roulement à la presse	3
	SF11	Réaliser les phases de test (pression, étanchéité...)	3



## Je mesure les écarts entre l'état actuel de la polyvalence et la cible

# 6C

### Entrée par les activités :

#### Consignes :

- Je m'appuie sur la mesure des activités de mes collaborateurs,
- au regard de la polyvalence souhaitée avec la couverture actuelle de mes activités, j'étudie les écarts,
- je croise le degré de maîtrise des activités avec l'ancienneté dans le poste,
- j'analyse les priorités : ce qui est le plus urgent.

Exemple : MÉTIER USINEUR.

ACTIVITÉS DE L'USINAGE	PAUL	KEVIN	NADJA	COUVERTURE ACTUELLE : Nombre d'usineurs réalisant l'activité au niveau 3	COUVERTURE CIBLE EN POLYVALENCE : Nombre d'usineurs qui devraient réaliser l'activité au niveau 3	ÉCART NOMBRE DE COLLABORATEURS À FORMER
Activité spécifique du poste de Paul	4	1	N/A	1	3	2
Activité spécifique du poste de Kevin	2	3	N/A	1	3	2

En partant des écarts constatés entre l'état actuel et la cible, je définis les actions à mettre en œuvre et je les priorise.

➡ Je me réfère au point « Moyens à mettre en œuvre » pour la mise en place d'actions p.141.



**Entrée par les compétences :**

**Consignes :**

Au regard de la polyvalence cible :

- j'étudie par collaborateur, pour chaque compétence concernée son niveau d'acquisition,
- j'identifie les écarts et j'analyse les priorités.

⇒ Je me réfère au point « Moyens à mettre en œuvre » pour la mise en place d'actions p.141.

Exemple :

COMPÉTENCES MOBILISÉES : savoirs, savoir-faire, savoir être pour réaliser les activités du métier		ACQUISITION DE LA COMPÉTENCE				CIBLE	ÉCART
		NIVEAU DE COMPÉTENCE ACQUIS					
		ATTENDU DU POSTE	KEVIN	PAUL	NADJA	Polyvalence	Nombre de collaborateurs à former
S1	Connaître les matériels et équipements	4	3	4	2		
S2	Décoder la documentation technique	4	2	4	1		
S3	Lire et interpréter les instruments de contrôle	3	2	3	2		
S4	Connaître les caractéristiques de fonctionnement de l'installation	2	3	2	3		
S5	Connaître le vocabulaire technique approprié	4	3	4	4		
S6	Connaître les principes d'étanchéité	2	3	2	N/A	3	2
SF1	Préparer les équipements nécessaires à la réalisation d'une série de pièces sur MOCN	4	2	4	2		
SF2	Démonter, monter les éléments de la machine-outil	4	2	4	2		
SF3	Procéder à des réglages conformes au dossier de fabrication	4	2	4	2		
SF4	Assurer l'usinage dans le respect des objectifs fixés	3	3	4	3		
SF5	Identifier les dysfonctionnements liés à la production	3	2	4	3		
SF6	Contrôler la qualité de la production	3	3	4	4		
SF7	Entretien son poste de travail	2	1	2	3		
SF8	Énoncer les consignes par écrit et/ou par oral	4	1	2	2		
SF9	Appliquer les couples de serrage au type de matériau et à la technique de serrage	3	3	2	N/A	3	2
SF10	Monter un roulement à la presse	2	2	1	N/A	3	2
SF11	Réaliser les phases de test (pression, étanchéité...)	4	4	3	N/A		
SE1	Faire preuve de minutie, de précision en relation avec es exigences de l'activité	4	3	4	3		
SE2	Être force de proposition	4	1	4	N/A	3	2
SE3	Communiquer avec tout type d'interlocuteurs	4	1	4	N/A	3	2

**ATTENTION : calcul valable à l'instant T.**  
 Les projections dans le temps nécessitent de prendre en compte la pyramide des âges : quel est le risque de départ de porteurs de compétences dans les 1, 2, 3 ans ?  
 cf pages 149 à 156.

PRÉSENT

FUTUR

PRÉSENT ET FUTUR

## B. FUTUR : Anticiper pour demain

---

7. Zoom sur les besoins futurs de mon entreprise	85
8. Zoom sur les activités futures de mon service/atelier	93
9. Zoom sur les compétences futures de mon service/atelier	107
10. Zoom sur mes pistes de projets pour l'avenir	123



*Zoom* Dirigeant



*Zoom* Manager



*Zoom* Collaborateur

PRÉSENT

FUTUR

PRÉSENT ET FUTUR

## DIRIGEANT



# Zoom sur les besoins futurs de mon entreprise

# 7

- |   |    |  |
|---|----|--|
| a. Principe de la démarche  | 87 |  |
| b. Comment définir les besoins futurs en terme d'activités/de compétences ? | 88 |  |
| c. Je définis les besoins futurs  | 89 |  |



PRÉSENT

FUTUR

PRÉSENT ET FUTUR

PRÉSENT

FUTUR

PRÉSENT ET FUTUR



# Principe de la démarche : définir les besoins futurs

# 7a

En tant que DG, je repère les changements liés à l'environnement interne ou externe.

Ces changements sont traduits en impacts opérationnels pour :

- réfléchir à moyen ou long terme à la stratégie de l'entreprise,
- anticiper les adaptations nécessaires.

## Définir les besoins futurs

### *De quoi s'agit-il ?*

- Identifier et formaliser les scénarios possibles de changements internes et/ou externes à l'entreprise.

### *Pourquoi le fait-on ?*

- Pour évaluer les impacts en termes de métiers, d'activités et de compétences,
- pour anticiper les changements d'organisation, de technologies nécessaires à la pérennité de l'entreprise,
- pour préparer le changement auprès des collaborateurs.



# Comment définir les besoins futurs en termes d'activités/de compétences ?

7b

## 1 DÉFINITION

Les besoins futurs peuvent être définis à partir :

- **du PCC - Plan Compétence Compétitivité :** outil de diagnostic industriel utilisé par le réseau de la branche de la métallurgie pour permettre d'accompagner les entreprises industrielles en particulier les PME-PMI à formaliser les objectifs de compétitivité, identifier les besoins actuels et futurs en compétences, anticiper les besoins de recrutement et de professionnalisation,
- **des études prospectives de l'Observatoire des Métiers de la Métallurgie,**
- **des informations générales de la Branche sur le site des Industries Technologiques,**
- **de la stratégie de l'entreprise (technologies de demain).**

## 2 BÉNÉFICES

- ➔ Intégrer la démarche emploi-compétences dans la stratégie globale de l'entreprise.
- ➔ Éviter les adaptations brutales.
- ➔ Ne pas appliquer les changements au dernier moment.
- ➔ Limiter la marge d'erreur entre ce dont je pense avoir besoin et ce dont j'ai réellement besoin.
- ➔ Maintenir ou renforcer le niveau de performance de l'entreprise.

## 3 QUESTIONS POUR INTERROGER LES BESOINS FUTURS

Se référer au PCC – Plan Compétence Compétitivité. Il s'agit d'un outil de branche de diagnostic industriel et de diagnostic RH. Il permet à l'entreprise à un instant T de faire le point sur ses ressources, ses points forts et ses points d'amélioration. Le conseiller qui mène les entretiens peut proposer des plans d'actions et faire des préconisations à l'entreprise.

Pour plus d'informations, contacter l'UIMM Nationale.

## 4 SUPPORTS

Études prospectives et informations générales sur les sites :

[www.observatoire-metallurgie.fr/  
metiers-certifications/nos-metiers/](http://www.observatoire-metallurgie.fr/metiers-certifications/nos-metiers/)  
[www.les-industries-technologiques.fr](http://www.les-industries-technologiques.fr)  
[www.pcc-metallurgie.fr](http://www.pcc-metallurgie.fr)  
[www.cqpm.fr](http://www.cqpm.fr)



# Je définis les besoins futurs

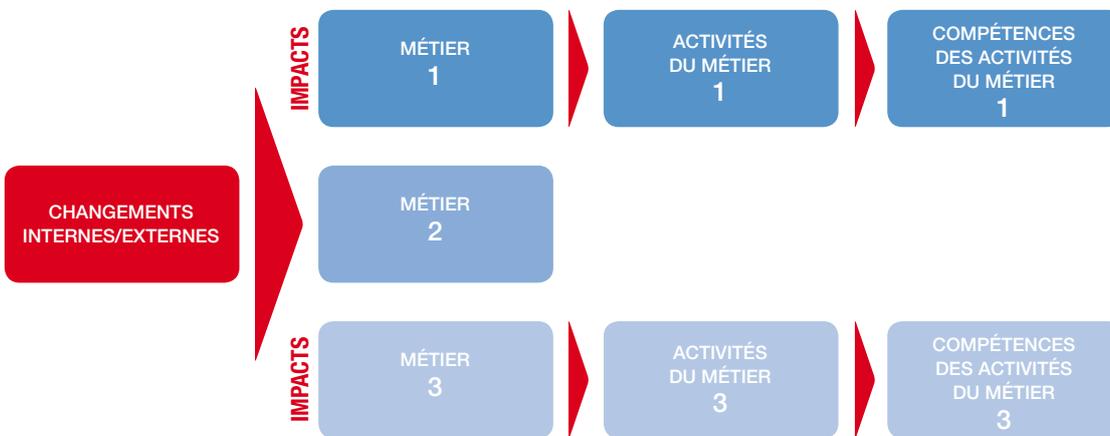
# 7C

## 5 ANALYSE DES MÉTIERS IMPACTÉS PAR LES CHANGEMENTS INTERNES/EXTERNÉS

### Consignes :

- Pour chaque métier, je repère les impacts des évolutions de l'entreprise ou de son environnement sur ses activités,
- je réfléchis à la nouvelle organisation des activités.

Étude des impacts sur les métiers :



Je formalise les métiers qui sont impactés par les changements :

---



## 6 ANALYSE DES IMPACTS AU NIVEAU DE L'ORGANISATION, DES MÉTIERS EN STRATÉGIQUES ET TENSION

### Consignes :

- Au niveau de la stratégie, je réfléchis aux incidences, à partir du tableau ci-dessous (que je peux modifier, enrichir ou alléger);

	EXEMPLES D'IMPACTS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Degré de dépendance par rapport au donneur d'ordre</li> <li>➔ Connaissance des tendances d'évolution des donneurs d'ordre</li> <li>➔ Connaissance de la clientèle</li> <li>➔ Connaissance de la concurrence – veille</li> <li>➔ Avantages concurrentiels de mon entreprise</li> <li>➔ Parts de marché actuelles</li> <li>➔ CA global actuel</li> <li>➔ Couverture géographique actuelle</li> <li>➔ CA global futur</li> <li>➔ Développement des clients</li> <li>➔ Développements des produits/services</li> <li>➔ Développement des volumes des ventes</li> <li>➔ Développement de l'export</li> <li>➔ Communication intra/inter service</li> <li>➔ Participation salons/colloques</li> <li>➔ Partenariat écoles/universités</li> <li>➔ ...</li> </ul>

- je liste les métiers de mon entreprise;
- j'étudie les métiers qui seront impactés et je croise avec les métiers en tension et stratégiques.

Métiers peu impactés par les évolutions prévisibles (reste identique)		
Métiers en émergence		
Métiers en transformation		
Métiers menacés de disparition		

*Les métiers stratégiques et en tension peuvent faire l'objet d'un traitement prioritaire.*



## 7 GRILLE SIMPLIFIÉE D'IMPACTS PAR SERVICE

### Consignes :

À l'aide d'études internes ou externes, des résultats du PCC, d'une veille marché..., j'identifie les différents impacts à l'aide de la grille ci-dessous.

EXEMPLES D'IMPACTS SUR :	
<b>COMMERCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Politique commerciale (segmentation, diversification)</li> <li>➔ Organisation commerciale               <ul style="list-style-type: none"> <li>• CA/rentabilité</li> <li>• composition du portefeuille clients</li> <li>• taux de rotation des clients</li> <li>• missions commerciaux</li> <li>• procédures commerciales</li> <li>• indicateurs commerciaux</li> <li>• actions si non atteinte des objectifs fixés</li> <li>• analyse des échecs commerciaux</li> <li>• réactivité/anticipation</li> </ul> </li> <li>➔ Produits/services               <ul style="list-style-type: none"> <li>• spécificités produits/services</li> <li>• continuité, transformation, nouveaux produits</li> </ul> </li> <li>➔ Reporting</li> <li>➔ Outils informatiques utilisés</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Développement nouveaux produits/services</li> <li>➔ Politique tarifaire pour les nouveaux produits/services</li> <li>➔ Nouvelle organisation à mettre en place</li> <li>➔ Prix de revient</li> </ul>
<b>FONCTIONS SUPPORTS</b> (RH, marketing, communication, sous-traitance, achats, finances)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Organisation de la logistique</li> <li>➔ État et suivi des stocks</li> <li>➔ Organisation des achats avec les fournisseurs</li> <li>➔ Volume des encours</li> <li>➔ Organisation de la maintenance : curative, préventive, prédictive</li> <li>➔ Coût de la maintenance</li> <li>➔ Organisation de la sous-traitance</li> <li>➔ Coût de la sous-traitance</li> <li>➔ Coût consommation matière première</li> </ul>



## 7 GRILLE SIMPLIFIÉE D'IMPACTS PAR SERVICE (suite)

EXEMPLES D'IMPACTS SUR :	
PRODUCTION	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Machines / équipements                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• état du parc</li> <li>• changements d'outils</li> <li>• coûts immobilisation</li> <li>• évolution capacité production</li> <li>• taux d'occupation des machines</li> <li>• machines critiques</li> <li>• taux de rendement des machines</li> </ul> </li> <li>➔ Développement de la production</li> <li>➔ Gestion de la production                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• effectif de la production</li> <li>• nature de la production</li> <li>• fiabilité de la planification de production</li> <li>• organisation de la production en ilots, en ligne...</li> <li>• grande/moyenne/petite série</li> <li>• temps de production</li> <li>• flux de la production</li> <li>• procédés de production courants/différenciateurs</li> <li>• rebus</li> <li>• pannes</li> <li>• volume annuel de production (produits spécifiques/produits standards)</li> <li>• taux de rendement</li> <li>• gestion variation de la production</li> <li>• taux de charge de production des individus et des postes de travail</li> </ul> </li> <li>➔ Analyse de la production</li> <li>➔ Logiciels de production</li> </ul>
	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

*Cette liste est non exhaustive et peut être complétée ou modifiée.*

## MANAGER



# Zoom sur les activités futures de mon service/atelier

# 8

a. Principe de la démarche	95	
b. Comment définir les activités futures ?	96	
c. Je définis les activités futures	97	
d. Comment mesurer les activités futures ?	99	
e. Je mesure les activités futures	100	
f. Comment représenter les activités futures liées à un métier (ou des) métier(s) de mon service/atelier ?	103	
g. Je représente les activités futures liées à un métier (ou des) métier(s) de mon service/atelier	104	



PRÉSENT

FUTUR

PRÉSENT ET FUTUR



# Principe de la démarche : définir, mesurer, représenter graphiquement les activités futures

## 8a

À partir de la projection sur l'évolution des métiers et des changements à venir, en tant que manager/RH je repère les activités nouvelles, constantes ou disparaissant, afin de délimiter les périmètres de changement et de non-changement.

### Définir les activités futures

#### De quoi s'agit-il ?

- Déterminer le contenu des futures activités;
- définir ce qui reste récurrent, ce qui change, ce qui est nouveau.

#### Pourquoi le fait-on ?

- Pour traduire les changements stratégiques en conséquences opérationnelles dans les services, entités, ateliers, unités...;
- pour cerner les zones concernées par les modifications et les adaptations (disparition/apparition/transformation d'activité).

### Mesurer les activités futures

#### De quoi s'agit-il ?

- Estimer le degré de maîtrise cible des activités futures;
- définir pour chaque activité quels seraient ses indicateurs de réussite.

#### Pourquoi le fait-on ?

- Pour disposer d'une cible à partir de laquelle évaluer l'effort à fournir afin d'atteindre le niveau requis;
- pour disposer d'une mesure étalon afin d'estimer les ressources internes mobilisables ou manquantes;
- pour établir le plan d'actions, accompagné de jalons et de moyens afin d'emmener l'ensemble de mon équipe vers la cible visée.

### Représenter les activités futures

#### De quoi s'agit-il ?

- Se doter d'une représentation visuelle d'une organisation cible.

#### Pourquoi le fait-on ?

- Pour disposer d'une référence pour corréler les futurs besoins et le nombre de collaborateurs à former ou à faire monter en compétences;
- pour repérer les futures activités en situation de risque;
- pour mettre en évidence les besoins et les ressources manquantes;
- pour permettre à mes collaborateurs de développer leur employabilité.

#### À NOTER

JE LISTE LES ACTIVITÉS DE DEMAIN

J'ESTIME LES NIVEAUX ATTENDUS

J'IDENTIFIE LES COLLABORATEURS CONCERNÉS PAR DES CHANGEMENTS

JE MESURE LES ÉCARTS ENTRE LES ACTIVITÉS ACTUELLES ET FUTURES

JE REPRÉSENTE GRAPHIQUEMENT LA MAÎTRISE DES ACTIVITÉS



# Comment définir les activités futures ?

8b

## 1 DÉFINITION

« L'activité est un ensemble cohérent de tâches organisées et orientées vers un objectif précis, en vue de produire une valeur ajoutée pour l'entreprise. L'activité concourt à la production ou transformation d'un produit, d'une idée, d'un concept ou service. C'est une notion indispensable pour percevoir, décrire ou répartir le travail, ce qui suppose qu'elle puisse être découpée en tâches qui seraient réparties, entre plusieurs personnes ayant des rôles et des compétences différents ».

⇒ Pour aller plus loin se référer à la fiche page 25.

En fonction d'une stratégie qui m'a été communiquée par ma direction, il s'agit :

- d'anticiper les activités qui devront être assumées,
- de prévoir ce qui devra être fait demain : activités récurrentes, réalisées différemment, disparaissant, nouvelles,
- de repérer le délai dans lequel ces activités devront être mises en œuvre.

## 2 BÉNÉFICES

- ⇒ Se projeter en fonction des nouvelles orientations, des changements internes/externes...
- ⇒ Envisager des pistes d'améliorations d'organisation du service/atelier.
- ⇒ Communiquer et dédramatiser le changement : expliquer ce qui va bouger et ce qui reste stable. Dans certains cas, le changement peut ne représenter que 10%, 20% de modifications sur une activité.
- ⇒ Donner du sens aux changements constatés en fonction des orientations de la direction.

## 3 QUESTIONS POUR INTERROGER LES ACTIVITÉS FUTURES

- ⇒ Qu'est-ce qui continuera d'être fait ?
- ⇒ Qu'est ce qui sera fait différemment ?
- ⇒ Qu'est-ce qui sera nouveau à faire ?
- ⇒ Qu'est-ce qui ne sera plus fait ?
- ⇒ Qu'est-ce qui sera fait avec des contraintes différentes ?

## 4 SUPPORTS

Je peux m'appuyer sur :

- le guide d'entretien du PCC,
- les études prospectives de l'Observatoire des Métiers de la Métallurgie,
- les fiches métiers, les informations générales des Industries Technologiques.

[www.observatoire-metallurgie.fr/  
metiers-certifications/nos-metiers/](http://www.observatoire-metallurgie.fr/metiers-certifications/nos-metiers/)

[www.les-industries-technologiques.fr](http://www.les-industries-technologiques.fr)

[www.pcc-metallurgie.fr](http://www.pcc-metallurgie.fr)



# Je définis les activités futures

# 8C

## 5 IDENTIFICATION DES IMPACTS DU CHANGEMENT DANS MON SERVICE/ATELIER

### Consigne :

En fonction des informations transmises par ma direction, je m'interroge dans mon service/atelier sur l'évolution de mes activités :  
ce qui restera identique, ce qui sera modifié, ce qui disparaîtra, ce qui sera nouveau.

Exemple avec l'atelier usinage.

QU'EST-CE QUI CONTINUERA D'ÊTRE FAIT ?	QU'EST CE QUI SERA FAIT DIFFÉREMMENT ?	QU'EST-CE QUI SERA NOUVEAU À FAIRE ?	QU'EST-CE QUI NE SERA PLUS FAIT ?
Préparer la machine suivant les spécifications du dossier de fabrication pour lancer la production de pièces moyenne série en matériau composite	Assurer la maintenance préventive de son poste de travail suivant les spécifications techniques pour garantir la disponibilité de la machine	Contrôler la production finale	Monter les éléments usinés à l'aide de la fiche d'instruction pour obtenir des ensembles mécaniques ou des sous ensembles de structure
Conduire, superviser les opérations de production en toute sécurité suivant les instructions de travail pour garantir la conformité de la production et en assurer la qualité		Mettre en œuvre le process qualité ISO 9001 dans l'entreprise	
Rendre compte de son état d'avancement, problèmes rencontrés sur le cahier de consignes pour assurer la transmission des informations			
Contribuer à l'amélioration de la production en rendant compte de suggestions ou constats pour optimiser l'usage de la machine			



## 6 IDENTIFICATION DES IMPACTS AU NIVEAU DE MON SERVICE , POUR ALLER PLUS LOIN...

### Consigne :

En termes d'impacts organisationnels dans mon service/atelier, j'identifie le nombre de personnes ou de services concernés.

*Dans cet exemple, l'atelier d'usinage comporte 3 personnes.*

ACTIVITÉS	DEMAIN : ÉTAT DE L'ACTIVITÉ	IMPACT COLLABORATEURS/ATELIER/SERVICE
Préparer la machine suivant les spécifications du dossier de fabrication pour lancer la production de pièces moyenne série en matériau composite	Ce que je continuerai de faire	2 (Paul et Kevin)
Conduire, superviser les opérations de production en toute sécurité suivant les instructions de travail pour garantir la conformité de la production et en assurer la qualité	Ce que je continuerai de faire	2 (Paul et Kevin)
Rendre compte de son état d'avancement, problèmes rencontrés sur le cahier de consignes pour assurer la transmission des informations	Ce que je continuerai de faire	2 (Paul et Kevin)
Contribuer à l'amélioration de la production en rendant compte de suggestions ou constats pour optimiser l'usage de la machine	Ce que je continuerai de faire	2 (Paul et Kevin)
Assurer la maintenance préventive de son poste de travail suivant les spécifications techniques pour garantir la disponibilité de la machine	Ce que je ferai différemment	1 activité dédiée complètement à Nadja
Contrôler la production finale	Ce que je ferai de nouveau	2 (Paul et Kevin)
Mettre en œuvre le process qualité ISO 9001 dans l'entreprise	Ce que je ferai de nouveau	Création de poste : embauche d'un qualicien
Monter les éléments usinés à l'aide de la fiche d'instruction pour obtenir des ensembles mécaniques ou des sous ensembles de structure	Ce que je ne ferai plus	3 (Paul, Kevin, Nadja) => Activité sous traitée



# Comment mesurer les activités futures ?

# 8d

## 1 DÉFINITION

Identifier à priori le degré requis de maîtrise de l'activité pour :

- assurer la production future au niveau pertinent (qualité et volumes),
- déterminer le délai de montée en charge de la production (« je veux quoi, à quel niveau et en combien de temps »).

J'identifie les collaborateurs impactés par les changements à venir.

Pour estimer le potentiel d'adaptation de mes collaborateurs sur les activités qui seront modifiées, ou qui seront nouvelles, je peux m'appuyer sur :

- l'évaluation actuelle des activités déjà réalisées : les collaborateurs sont-ils au degré de maîtrise souhaité de l'activité actuelle ?,
- l'entretien annuel,
- les entretiens menés avec les RH,
- l'évaluation en milieu de travail,
- le recueil d'éléments factuels fournis par d'autres chefs d'ateliers qui ont eu l'occasion de travailler avec mes collaborateurs,
- la méthode des habiletés.

## 2 BÉNÉFICES

- ➔ Matérialiser les activités cibles.
- ➔ Prévoir une nouvelle organisation du service.
- ➔ Poser les jalons de la prise en main de l'activité (développement de la maîtrise).
- ➔ Préparer la communication aux équipes sur le changement.
- ➔ Apporter la perspective de l'évolution du service/atelier.
- ➔ Rassurer les collaborateurs : rendre compréhensibles le choix des actions et des moyens mis en place.

## 3 QUESTIONS POUR INTERROGER LES ACTIVITÉS FUTURES

Suivant les prévisions que je suis en mesure de réaliser à l'instant T, à partir des informations disponibles :

- ➔ À quoi saurais-je que mon collaborateur réalisera correctement les activités nouvelles ou celles qui auront changé dans son poste ?
- ➔ Quels seront les indicateurs de mesure qui permettront d'apprécier la réalisation partielle ou totale de l'activité ?
- ➔ Pour les activités qui seront transformées, les indicateurs d'évaluation restent-ils identiques ?
- ➔ Sinon quels seront les nouveaux critères d'évaluation de performance des activités nouvelles ou menées de façon différente ?
- ➔ Comment est-ce que je définis le contenu du niveau requis pour mener à bien l'activité ?  
➔ **Je peux me référer aux fiches « mesure des activités liées à un métier » de la p.30 à 34.**
- ➔ Quelles nouvelles contraintes impacteront mon mode de production ?
- ➔ Quelles conséquences auront-elles sur le mode de travail des collaborateurs ?

## 4 SUPPORTS

**Je peux m'appuyer sur :**

- les référentiels CQPM, [www.cqpm.fr](http://www.cqpm.fr),
- la démarche qualité.



# Je mesure les activités futures

# 8e

## 5 ESTIMATION DU DEGRÉ DE MAÎTRISE DES ACTIVITÉS FUTURES D'UN MÉTIER POUR UN ATELIER/SERVICE

### Consignes :

- Je choisis au préalable une échelle allant de 1 à 4 pour définir les différents niveaux de maîtrise possibles de l'activité (cf. exemple ci-dessous),
- je formalise pour chaque activité le niveau de maîtrise attendu de l'activité,
- j'identifie pour chaque activité des indicateurs permettant de mesurer la maîtrise de l'activité, basés sur des éléments observables.

Exemple avec l'atelier d'usinage.

	ACTIVITÉS	DEMAIN : ÉTAT DE L'ACTIVITÉ	DEGRÉ DE MAÎTRISE DE L'ACTIVITÉ SOUHAITÉE	INDICATEURS
Activités récurrentes	Préparer la machine suivant les spécifications du dossier de fabrication pour lancer la production de pièces moyenne série en matériau composite	Ce que je continuerai de faire	4	Les origines et les jauges outils sont effectuées, les équipements sont montés et réglés en adéquation avec le dossier de fabrication
	Conduire, superviser les opérations de production en toute sécurité suivant les instructions de travail pour garantir la conformité de la production et en assurer la qualité	Ce que je continuerai de faire	3	Les pièces sont produites et contrôlées conformément aux spécifications qualité-délais fixées
	Rendre compte de son état d'avancement, problèmes rencontrés sur le cahier de consignes pour assurer la transmission des informations	Ce que je continuerai de faire	4	Le cahier de consignes est rempli quotidiennement
	Contribuer à l'amélioration de la production en rendant compte de suggestions ou constats pour optimiser l'usage de la machine	Ce que je continuerai de faire	3	Des propositions de corrections sont formalisées
Activités en transformation	Assurer la maintenance préventive de son poste de travail suivant les spécifications techniques pour garantir la disponibilité de la machine	Ce que je ferai différemment: création d'un poste à temps plein mobilité interne	3	Les opérations de maintenance de premier niveau sont consignées dans le cahier de maintenance
Activités nouvelles	Contrôler la production finale	Ce que je ferai de nouveau	3	Les contrôles sont fiables et tracés conforme au process du référentiel ISO 9001
	Mettre en œuvre le process qualité ISO 9001 dans l'entreprise	Ce que je ferai de nouveau : création d'un poste à temps plein recrutement externe	4	Réussite à l'audit ISO 9001
Activités en disparition	Monter les éléments usinés à l'aide de la fiche d'instruction pour obtenir des ensembles mécaniques ou des sous ensembles de structure	Ce que je ne ferai plus : activité sous traitée	N/A	Le nombre d'éléments montés et testés par jour est conforme au dossier de montage

#### Exemple d'échelle :

**N/A** : Non applicable ou observable sur le poste de travail.  
**1** : Sait dont il s'agit mais le niveau de réalisation est insuffisant (connaissance théorique de l'activité)

**2** : Réalise partiellement l'activité ou avec l'aide d'un tiers.  
**3** : Réalise l'activité de manière autonome (cas courants).  
**4** : Maîtrise l'ensemble des situations complexes en totale autonomie.

**NB** : les indicateurs peuvent évoluer si l'activité change ou selon les objectifs de l'entreprise.

Pour établir des mesures par indicateurs, il est recommandé d'utiliser des échelles de cotation à nombre impair, ceci pour éviter l'utilisation de cotations intermédiaires non exploitables.



## 5 ESTIMATION DU DEGRÉ DE MAITRISE DES ACTIVITÉS FUTURES D'UN MÉTIER POUR UN ATELIER/SERVICE (suite)

### Consigne :

J'étudie par rapport à la nouvelle structure des activités quelles sont les personnes/services/ateliers concernés (impacts collectifs, individuels).

Service concerné : .....

IMPACT CHANGEMENT	MAINTIEN (M) RECONVERSION (R) TRANSFORMATION (T)			CIBLE (VERS QUOI ?)	DEGRÉ DE PRIORITÉ/URGENCE
	M	R	T		
Nombre de personnes					
Qui ?					

## 6 ESTIMATION DE LA MAITRISE DES ACTIVITÉS FUTURES DE CHACUN DE MES COLLABORATEURS

### Consignes :

Pour chaque collaborateur, je représente l'estimation de sa capacité d'adaptation pour les activités futures suivant 3 angles :

#### → Pour les activités récurrentes.

Par exemple, pour Kévin, 23 ans, je reprends mon évaluation des activités d'aujourd'hui  
(cf. le tableau p.39).

#### → Pour les activités en transformation.

Concernant « Assurer la maintenance préventive de son poste de travail suivant les spécifications techniques pour garantir la disponibilité », il a été convenu qu'un poste serait créé. Nadja va occuper ce poste à temps plein.

#### → Pour la nouvelle activité

##### « Contrôler la production finale » :

Kévin assure les opérations d'usinage au niveau requis. Il assure un contrôle tout au long de la production, mais il n'a jamais contrôlé les pièces à l'issue de la production. Il possède les bases mais il ne les a pas réellement mises en œuvre.

Je situe à 2 sa capacité d'adaptation en fonction de ses résultats actuels et de son expérience antérieure.

##### Mettre en œuvre le process qualité ISO 9001 » :

Il a été convenu qu'un poste serait créé. Le recrutement d'un collaborateur qualitatif est à prévoir.



PRÉSENT

FUTUR

	ACTIVITÉS	DEGRÉ DE MAITRISE DE L'ACTIVITÉ SOUHAITÉE	KEVIN
Activités récurrentes	Préparer la machine suivant les spécifications du dossier de fabrication pour lancer la production de pièces moyenne série en matériau composite	4	2
	Conduire, superviser les opérations de production en toute sécurité suivant les instructions de travail pour garantir la conformité de la production et en assurer la qualité	3	3
	Rendre compte de son état d'avancement, problèmes rencontrés sur le cahier de consignes pour assurer la transmission des informations	4	2
	Contribuer à l'amélioration de la production en rendant compte de suggestions ou constats pour optimiser l'usage de la machine	3	1
Activités en transformation	Assurer la maintenance préventive de son poste de travail suivant les spécifications techniques pour garantir la disponibilité de la machine	4	N/A car Nadja va être à temps plein sur la maintenance
Activités nouvelles	Contrôler la production finale	4	2
	Mettre en œuvre le process qualité ISO 9001 dans l'entreprise	4	N/A car embauche
Activités en disparition	Monter les éléments usinés à l'aide de la fiche d'instruction pour obtenir des ensembles mécaniques ou des sous ensembles de structure	N/A car activité sous traitée	N/A car activité sous traitée

**Exemple d'échelle :**

**N/A :** Non applicable ou observable sur le poste de travail.

**1 :** Sait dont il s'agit mais le niveau de réalisation est insuffisant (connaissance théorique de l'activité).

**2 :** Réalise partiellement l'activité ou avec l'aide d'un tiers.

**3 :** Réalise l'activité de manière autonome (cas courants).

**4 :** Maîtrise l'ensemble des situations complexes en totale autonomie.

Pour établir des mesures par indicateurs, il est recommandé d'utiliser des échelles de cotation à nombre impair, ceci pour éviter l'utilisation de cotations intermédiaires non exploitables.



8f

# Comment représenter les activités futures liées à un (ou des) métier(s) de mon service/atelier ?

## 1 DÉFINITION

La représentation graphique des activités futures est une illustration visuelle collective de ce qui devra être réalisé par activité et par collaborateur pour un ou des métiers donnés. Elle permet de visualiser qui fera quoi sur quoi, et quelle sera la progression dans la maîtrise de l'activité.

## 2 BÉNÉFICES

- ➔ Disposer d'une vision synthétique des écarts entre les activités actuelles et futures pour mieux appréhender les éventuels changements.
- ➔ Corréler les activités et les personnes.
- ➔ Mieux apprécier le différentiel entre aujourd'hui et demain.
- ➔ Préparer l'analyse des compétences.
- ➔ Mieux visualiser les étapes du changement.
- ➔ Disposer d'un prévisionnel pour évaluer la progression de la mise en place.

## 3 QUESTIONS POUR INTERROGER LA REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DES ACTIVITÉS FUTURES

- ➔ Ma planification répond-elle aux jalons de montée en charge de ma production ?
- ➔ Au bout de combien de temps la couverture de mes activités en transformation ou nouvelles sera-t-elle complète ?
- ➔ Ai-je les ressources en interne pour atteindre cette couverture ?
- ➔ Dois-je rechercher ces ressources à l'extérieur ?
- ➔ Quel est l'écart entre l'activité actuelle et celle future ?
- ➔ Les écarts constatés correspondent-ils aux priorités ?

## 4 SUPPORTS

**Je peux m'appuyer sur :**

- les référentiels CQPM, [www.cqpm.fr](http://www.cqpm.fr),
- la démarche qualité.

PRÉSENT

FUTUR

PRÉSENT ET FUTUR



# Je représente les activités futures liées à un (ou des) métier(s) de mon service/atelier ?

8g

## 5 RÉCAPITULATIF DES ESTIMATIONS DE MAITRISE DES ACTIVITÉS FUTURES DE MES COLLABORATEURS

### Consignes :

Pour un métier de mon service/atelier :

- je procède à l'estimation de la capacité d'adaptation de mes collaborateurs pour réaliser l'activité future au niveau de maîtrise attendu,
- je consolide tous les tableaux d'activité de mes collaborateurs concernés.

Exemple avec l'atelier d'usinage Kévin et Paul.

	ACTIVITÉS	DEGRÉ DE MAITRISE DE L'ACTIVITÉ SOUHAITÉE	PAUL	KEVIN
Activités récurrentes	Préparer la machine suivant les spécifications du dossier de fabrication pour lancer la production de pièces moyenne série en matériau composite	4	4	2
	Conduire, superviser les opérations de production en toute sécurité suivant les instructions de travail pour garantir la conformité de la production et en assurer la qualité	3	3	3
	Rendre compte de son état d'avancement, problèmes rencontrés sur le cahier de consignes pour assurer la transmission des informations	4	3	2
	Contribuer à l'amélioration de la production en rendant compte de suggestions ou constats pour optimiser l'usage de la machine	3	4	1
Activités en transformation	Assurer la maintenance préventive de son poste de travail suivant les spécifications techniques pour garantir la disponibilité de la machine	4	N/A car activité dédiée à Nadja	N/A car Nadja va être à temps plein sur la maintenance
Activités nouvelles	Contrôler la production finale	4	2	2
	Mettre en œuvre le process qualité ISO 9001 dans l'entreprise	4	N/A car embauche	N/A car embauche
Activités en disparition	Monter les éléments usinés à l'aide de la fiche d'instruction pour obtenir des ensembles mécaniques ou des sous ensembles de structure	N/A car activité sous traitée	N/A car activité sous traitée	N/A car activité sous traitée

#### Exemple d'échelle :

**N/A** : Non applicable ou observable sur le poste de travail.

**1** : Sait dont il s'agit mais le niveau de réalisation est insuffisant (connaissance théorique de l'activité).

**2** : Réalise partiellement l'activité ou avec l'aide d'un tiers.

**3** : Réalise l'activité de manière autonome (cas courants).

**4** : Maîtrise l'ensemble des situations complexes en totale autonomie.

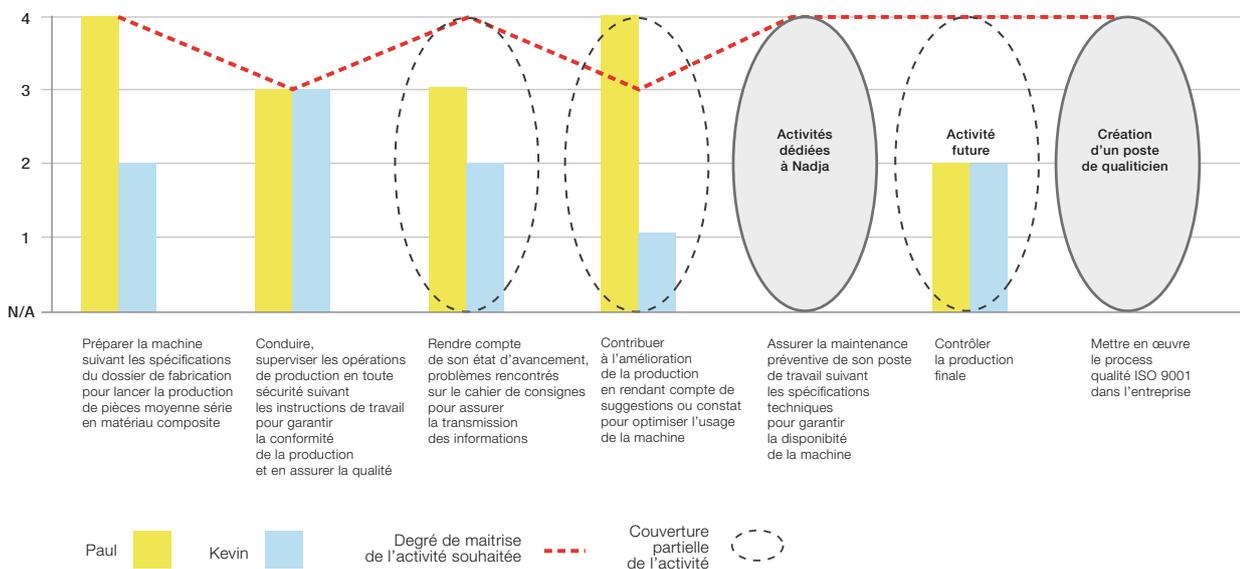
Pour établir des mesures par indicateurs, il est recommandé d'utiliser des échelles de cotation à nombre impair, ceci pour éviter l'utilisation de cotations intermédiaires non exploitables.



## 6 GRAPHIQUE DE LA COUVERTURE DES ACTIVITÉS FUTURES

### Consigne :

Je réalise l'histogramme du tableau ci-contre qui me permet de savoir qui pourra faire quoi sur quoi. Cela me permet de disposer d'un visuel.



#### Exemple d'échelle :

**N/A** : Non applicable ou observable sur le poste de travail.

**1** : Sait dont il s'agit mais le niveau de réalisation est insuffisant (connaissance théorique de l'activité).

**2** : Réalise partiellement l'activité ou avec l'aide d'un tiers.

**3** : Réalise l'activité de manière autonome (cas courants).

**4** : Maîtrise l'ensemble des situations complexes en totale autonomie.

Pour établir des mesures par indicateurs, il est recommandé d'utiliser des échelles de cotation à nombre impair, ceci pour éviter l'utilisation de cotations intermédiaires non exploitables.



## 7 ANALYSE DU GRAPHIQUE DE LA COUVERTURE DES ACTIVITÉS FUTURES

### Consignes :

Pour un métier de mon service/atelier :

- j'analyse les couvertures partielles des activités,
- je repère les écarts.

*Qu'est-ce que j'observe dans la réalisation des activités de mon service/atelier ?  
Points forts/points de progrès ?*

.....

*Au regard des attendus des activités :  
Quels risques posent les activités en couverture faible ou partielle, dans la production du service ?*

.....

*Quelles sont les activités qui doivent être en couverture totale ? Lesquelles en priorité ?*

.....

## MANAGER



# Zoom sur les compétences futures de mon service/atelier

# 9

- |  |     |  |
|--|-----|--|
| a. Principe de la démarche   | 109 |  |
| b. Comment définir les compétences futures ?   | 110 |  |
| c. Je définis les compétences futures  | 111 |  |
| d. Comment mesurer les compétences futures ?   | 114 |  |
| e. Je mesure les compétences futures   | 115 |  |
| f. Comment représenter les compétences futures<br>de mes collaborateurs pour un métier (ou des) métier(s) donné(s) ? | 118 |  |
| g. Je représente les compétences futures<br>de mes collaborateurs pour un métier (ou des) métier(s) donné(s)         | 119 |  |



PRÉSENT

FUTUR

PRÉSENT ET FUTUR



# Principe de la démarche : définir, mesurer, représenter les compétences futures

# 9a

En tant que manager/RH, il s'agit d'anticiper les besoins de compétences futures pour se donner les moyens d'acquérir, maintenir ou renforcer les savoirs, savoir-faire, savoir-être, individuels et collectifs de mes collaborateurs. Les collaborateurs pourront être accompagnés dans l'appropriation du changement.

## Définir la compétence future

### De quoi s'agit-il ?

- Analyser les futures composantes, en termes de savoir, savoir-faire, savoir-être, de la réalisation de l'activité (ce que je continuerai de faire, ce que je ferai différemment, ce que je ferai de nouveau, ce que je ne ferai plus).

### Pourquoi le fait-on ?

- Pour identifier l'ensemble des compétences nécessaires (savoirs, savoir-faire, savoir-être) afin que la future activité (récurrente, modifiée, nouvelle) soit réalisée au niveau demandé;
- pour se donner les moyens de repérer précisément ce qui pourrait manquer afin de mener une future activité au niveau souhaité.

## Mesurer la compétence future

### De quoi s'agit-il ?

- Pour chaque compétence définie ci-dessus, déterminer sous forme d'indicateurs observables le niveau de référence de la compétence nouvelle ou modifiée afin de produire l'activité future;
- estimer la capacité d'adaptation du collaborateur par rapport à une situation professionnelle future.

### Pourquoi le fait-on ?

- Pour pouvoir mesurer le différentiel entre le niveau de compétences requis futur et le niveau de compétence présent concernant chaque collaborateur;
- pour identifier sur quoi devra porter un plan d'actions lié au renforcement, au maintien, à l'acquisition de compétences du collaborateur.

## Représenter graphiquement la compétence future

### De quoi s'agit-il ?

- Synthétiser sous forme graphique les compétences futures de mon équipe et en obtenir une vision collective.

### Pourquoi le fait-on ?

- Pour disposer de l'image des points forts et de vigilance de l'équipe par rapport aux activités futures du service/atelier afin de gérer :
  - la mise à niveau des collaborateurs,
  - le maintien au niveau souhaité,
  - le repérage de personnes ressources (expert, tuteur)
  - le développement ou l'ajustement de la polyvalence ou de l'expertise, la perte potentielle de compétences liée à des départs (retraite, mobilité interne ou externe...),
  - le recrutement de nouveaux embauchés;
- pour identifier les axes clefs afin de élaborer le plan d'actions en partage avec les RH et la Direction Générale.

### À NOTER



PRÉSENT

FUTUR

PRÉSENT ET FUTUR



# Comment définir les compétences futures ?

# 9b

## 1 DÉFINITION

L'activité précise ce qui se fait, elle ne dit en rien de ce que la personne a mobilisé pour le faire.

⇒ **Pour aller plus loin sur la notion de compétence, se référer à la page 52.**

Il est important d'identifier quelles sont les compétences (savoirs, savoir-faire, savoir-être) mobilisées pour :

- les activités que je ferai différemment
- les nouvelles activités
- les activités à maintenir

Ces ressources devront être à terme maîtrisées par les collaborateurs.

L'acquisition, le renforcement de compétences nécessitent d'investir du temps et des moyens de formation.

## 2 BÉNÉFICES

- ⇒ Identifier les compétences futures en sous-nombre ou surnombre.
- ⇒ Mettre en place des plans d'actions individuels et collectifs.
- ⇒ Estimer le chemin à parcourir pour chacun de mes collaborateurs.
- ⇒ Expliquer les orientations de formation.
- ⇒ Apporter de la cohérence au travail en donnant du sens aux orientations collectives et individuelles.

## 3 QUESTIONS POUR INTERROGER LES COMPÉTENCES FUTURES

- ⇒ Comment la personne s'y prendra-t-elle pour réaliser l'activité future ?
- ⇒ Au regard des activités futures qu'est-ce que :
  - la personne continuera de mettre en œuvre ?
  - la personne mettra œuvre différemment ?
  - la personne mettra en œuvre de nouveau ?
- ⇒ Qu'est-ce qu'elle mobilisera comme savoirs, savoir-faire, savoir-être ?
- ⇒ Qu'est-ce qu'il lui paraîtra essentiel dans la façon dont elle s'y prendra ?
- ⇒ Sur quoi pourra t'elle s'appuyer ?
- ⇒ De quoi aura-t-elle besoin pour réaliser l'activité ?
- ⇒ Dans telle formation, qu'aura-t-elle appris et validé en termes de savoirs, savoir-faire, savoir-être ?
- ⇒ Quels outils, process changeront ?

## 4 SUPPORTS

**Je peux m'appuyer sur :**

- les fiches de poste, les référentiels internes de l'entreprise s'ils existent, s'ils existent
- les référentiels CQPM,
- les fiches métiers des sites Les Industries Technologiques et l'Observatoire des Métiers de la Métallurgie.

[www.observatoire-metallurgie.fr/  
metiers-certifications/nos-metiers/](http://www.observatoire-metallurgie.fr/metiers-certifications/nos-metiers/)  
[www.les-industries-technologiques.fr](http://www.les-industries-technologiques.fr)  
[www.cqpm.fr](http://www.cqpm.fr)



# Je définis les compétences futures

# 9C

## 5 IDENTIFICATION DES COMPÉTENCES ASSOCIÉES AUX ACTIVITÉS FUTURES

### Consignes :

- Je reprends les activités futures page 97;
- j'identifie les impacts sur les compétences à partir des changements intervenant sur les activités du métier d'usinage.

Exemple avec l'atelier d'usinage.

QUELLES COMPÉTENCES SERONT ENCORE MOBILISÉES ?	QUELLES COMPÉTENCES SERONT MOBILISÉES DIFFÉREMMENT ?	QUELLES NOUVELLES COMPÉTENCES SERONT MOBILISÉES ?	QUELLES COMPÉTENCES NE SERONT PLUS MOBILISÉES ?
Préparer la machine suivant les spécifications du dossier de fabrication pour lancer la production de pièces moyenne série en matériau composite	Assurer la maintenance préventive de son poste de travail suivant les spécifications techniques pour garantir la disponibilité de la machine	Contrôler la production finale	Monter les éléments usinés à l'aide de la fiche d'instruction pour obtenir des ensembles mécaniques ou des sous ensembles de structure
Conduire, superviser les opérations de production en toute sécurité suivant les instructions de travail pour garantir la conformité de la production et en assurer la qualité		Mettre en œuvre le process qualité ISO 9001 dans l'entreprise	
Rendre compte de son état d'avancement, problèmes rencontrés sur le cahier de consignes pour assurer la transmission des informations			
Contribuer à l'amélioration de la production en rendant compte de suggestions ou constats pour optimiser l'usage de la machine			



*Pour identifier les compétences, je peux m'aider des fiches de poste, des référentiels CQPM, référentiels internes, RH Project ..., des questions proposées précédemment pour déduire les savoirs, savoir-faire, savoir-être futurs.*

Exemple avec l'atelier d'usinage.

QUELLES COMPÉTENCES SERONT ENCORE MOBILISÉES ?	QUELLES COMPÉTENCES SERONT MOBILISÉES DIFFÉREMMENT ?	QUELLES NOUVELLES COMPÉTENCES SERONT MOBILISÉES ?	QUELLES COMPÉTENCES NE SERONT PLUS MOBILISÉES ?
Connaître les matériels et équipements	Entretien son poste de travail	Maîtriser les moyens de contrôle conventionnels et numériques (MMT) (pour l'activité contrôler la production finale)	Connaître les principes d'étanchéité
Décoder la documentation technique	Connaître les caractéristiques de fonctionnement de l'installation	Maîtriser la norme GPS (pour l'activité contrôler la production finale)	Appliquer les couples de serrage au type de matériau et à la technique de serrage
Lire et interpréter les instruments de contrôle		Maîtriser le processus qualité selon le process qualité ISO 9001 (pour l'activité mettre en oeuvre le process qualité ISO 9001 à l'entreprise)	Monter un roulement à la presse
Connaître le vocabulaire technique approprié			Réaliser les phases de test (pression, étanchéité...)
Préparer les équipements nécessaires à la réalisation d'une série de pièces sur MOCN			
Démonter, monter les éléments de la machine-outil			
Procéder à des réglages conformes au dossier de fabrication			
Assurer l'usinage dans le respect des objectifs fixés			
Identifier les dysfonctionnements liés à la production			
Contrôler la qualité de la production			
Énoncer les consignes par écrit et/ou par oral			
Faire preuve de minutie, de précision en relation avec les exigences de l'activité			
Être force de proposition			
Communiquer avec tout type d'interlocuteurs			



## 6 IDENTIFICATION DES COMPÉTENCES FUTURES CLÉS (PÉNURIQUES ET STRATÉGIQUES)

### Consignes :

Après avoir déterminé les compétences futures du métier, j'identifie celles qui sont pénuriques et stratégiques.

- **Pénuriques** : l'offre de compétences est inférieure à la demande.  
Cela peut être la résultante d'une expertise de niche, d'un déficit de formation, d'un manque d'attractivité.
- **Stratégiques** : elles sont indispensables à l'entreprise.  
Elles représentent la valeur ajoutée de l'entreprise. Leur absence peut mettre en risque le développement ou la pérennité de l'entreprise.

*Exemple avec l'atelier d'usinage.*

*Je reprends le tableau p.55 indiquant les compétences clés rattachées aux activités que je conserve et je rajoute les compétences relatives aux nouvelles activités.*

COMPÉTENCES FUTURES	COMPÉTENCES PÉNURIQUES	COMPÉTENCES STRATÉGIQUES
Maîtriser les moyens de contrôle conventionnels et numériques (MMT) (pour l'activité contrôler la production finale)	●	●
Maîtriser la norme GPS (pour l'activité contrôler la production finale)		●
Maîtriser le processus qualité selon le process qualité ISO 9001 (pour l'activité mettre en œuvre le process qualité ISO 9001 à l'entreprise)		

*Cette représentation peut être déclinée à chaque collaborateur en reprenant les compétences récurrentes, transformées et nouvelles.*



# Comment mesurer les compétences futures ?

9d

## 1 DÉFINITION

Dans la définition de la compétence, la notion de résultat est essentielle, car elle permet d'évaluer les ressources mises en œuvre.

⇒ *Pour aller plus loin, se référer page 56.*

Je m'interroge sur le niveau auquel je devrai amener mes collaborateurs pour réaliser les activités futures. Je détermine le niveau de priorité de compétence attendu.

## 2 BÉNÉFICES

- ➔ Déterminer les requis futurs du poste.
- ➔ Obtenir une estimation de ce qui sera réalisé.
- ➔ Étudier le différentiel entre le niveau acquis et le niveau requis futur.
- ➔ Donner du sens aux efforts demandés au collaborateur.
- ➔ Répartir les moyens de façon rationnelle.

## 3 QUESTIONS POUR INTERROGER LES COMPÉTENCES FUTURES

⇒ *Se référer à la fiche méthodologie page 56.*

- ➔ Pour les compétences liées aux activités modifiées ou nouvelles, quels sont les indicateurs que je détermine pour le niveau requis ?  
*Commencer par le niveau requis permet d'obtenir plus facilement un étalonnage afin d'apprécier plus facilement ce qui est en dessous du requis et ce qui est au-dessus du requis.*
- ➔ Quels seront les indicateurs qui peuvent refléter les 3 autres niveaux ?
- ➔ Comment saurai-je que les compétences mobilisées atteignent le résultat attendu ?
- ➔ Comment saurai-je que mon collaborateur a réussi ? Sur quels critères objectifs ?

## 4 SUPPORTS

**Je peux m'appuyer sur :**

- les référentiels CQPM, [www.cqpm.fr](http://www.cqpm.fr),
- la démarche qualité.



# Je mesure les compétences futures de mon service

# 9e

## 5 DÉTERMINATION DU NIVEAU REQUIS D'ACQUISITION DES COMPÉTENCES FUTURES ET DES CRITÈRES OBJECTIFS ASSOCIÉS

### Consignes :

- Je choisis par exemple une échelle allant de 1 à 4 pour définir les différents niveaux de maîtrise possibles de la compétence (cf. exemple ci-dessous);
- je définis le niveau requis attendu;
- j'associe à chaque compétence les indicateurs observables qui correspond aux requis du poste;
- je peux utiliser les questions proposées précédemment pour définir les indicateurs.

*Exemple : Critères objectifs associés aux compétences pour le métier d'usineur.*

*Je reprends le tableau des critères objectifs des compétences liées aux activités que je conserve (cf p.58).*

*Ces critères sont notés en vert. Je formalise les critères associés aux nouvelles compétences. Ils sont notés en rouge.*

	COMPÉTENCES MOBILISÉES : savoir, savoir-faire, savoir-être	NIVEAU DE COMPÉTENCES ATTENDU	CRITÈRES OBJECTIFS
S1	Connaître les matériels et équipements	4	Les équipements d'une machine outil sont différenciés : étaux, mandrin, montage d'usinage...
S2	Décoder la documentation technique	4	Les exigences de la documentation technique sont comprises et respectées
SF1	Préparer les équipements nécessaires à la réalisation d'une série de pièces sur MOCN	4	Les équipements et outillages nécessaires à la fabrication et au contrôle sont vérifiés et préparés
SF2	Démonter, monter les éléments de la machine-outil	4	Les éléments de la machine outil sont montés/démontés conformément aux exigences de la documentation technique
SF3	Procéder à des réglages conformes au dossier de fabrication	4	La machine est initialisée, la prise d'origine, le chargement de programme sont effectués selon les procédures conformes au dossier de fabrication. Les côtes d'usinage sont conformes aux exigences de la documentation technique
SE1	Faire preuve de minutie, de précision en relation avec les exigences de l'activité	4	Les outillages et équipements sont nettoyés et rangés, les outils sont vérifiés, application stricte des procédures, les fluides sont contrôlés et vérifiés régulièrement. Respect strict des procédures de sécurité
S3	Lire et interpréter les instruments de contrôle	3	La fiche de contrôle correspond à la réalité de la production
SF4	Assurer l'usinage dans le respect des objectifs fixés	3	Les délais, la quantité et la qualité sont conformes
SF5	Identifier les dysfonctionnements liés à la production	3	Les anomalies liées à l'usinage sont détectées (bruit, vibration...)
SF6	Contrôler la qualité de la production	3	La qualité de la fabrication est assurée tout au long de la production
SE1	Faire preuve de minutie, de précision en relation avec les exigences de l'activité	4	Les outillages et équipements sont nettoyés et rangés, les outils sont vérifiés, application stricte des procédures, les fluides sont contrôlés et vérifiés régulièrement. Respect strict des procédures de sécurité
S5	Connaître le vocabulaire technique approprié	4	Le vocabulaire technique est utilisé à bon escient lors du passage de consignes
SF8	Énoncer les consignes par écrit et/ou par oral	4	Le cahier de consignes est rempli clairement. Les consignes sont énumérées sans ambiguïté
SE2	Être force de proposition	4	Les propositions sont pertinentes
SE3	Communiquer avec tout type d'interlocuteurs	4	Les informations liées à la production circulent
SF 12	Maîtriser les moyens de contrôle conventionnels et numériques (MMT) (pour l'activité contrôler la production finale)	3	Le contrôle conventionnel et numérique est réalisé de façon conforme aux procédures
SF 13	Maîtriser la norme GPS (pour l'activité contrôler la production finale)	3	L'interprétation de la norme GPS est conforme aux exigences

#### Exemple d'échelle :

N/A : Non applicable ou observable sur le poste de travail.

1 : Non acquis.

2 : En cours d'acquisition.

3 : Compétence acquise (cas courants).

4 : Expert, peut transmettre.

Pour établir des mesures par indicateurs, il est recommandé d'utiliser des échelles de cotation à nombre impair, ceci pour éviter l'utilisation de cotations intermédiaires non exploitables.



Exemple de pratique

## 6 ESTIMATION DU NIVEAU D'ACQUISITION DES COMPÉTENCES FUTURES PAR COLLABORATEUR

### Consignes :

- Je représente l'évaluation de mes collaborateurs;
- il est indispensable d'avoir une cohérence entre le niveau de réalisation de l'activité et les niveaux d'acquisition des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être correspondants.

Exemple : Estimation du niveau d'acquisition des compétences, de Kevin, usineur.

**Ligne verte** > Compétences liées aux activités récurrentes.

**Ligne rouge** > Compétences liées aux activités nouvelles.

COMPÉTENCES MOBILISÉES : savoir-faire, savoir, savoir-être pour réaliser les activités du métier usineur		ACQUISITION DE LA COMPÉTENCE	
		NIVEAU DE COMPÉTENCE	
		ATTENDU DU POSTE	KEVIN
S1	Connaître les matériels et équipements	4	3
S2	Décoder la documentation technique	4	2
S3	Lire et interpréter les instruments de contrôle	3	2
S5	Connaître le vocabulaire technique approprié	4	3
SF1	Préparer les équipements nécessaires à la réalisation d'une série de pièces sur MOCN	4	2
SF2	Démonter, monter les éléments de la machine-outil	4	2
SF3	Procéder à des réglages conformes au dossier de fabrication	4	2
SF4	Assurer l'usinage dans le respect des objectifs fixés	3	3
SF5	Identifier les dysfonctionnements liés à la production	3	2
SF6	Contrôler la qualité de la production	3	3
SF8	Énoncer les consignes par écrit et/ou par oral	4	1
SE1	Faire preuve de minutie, de précision en relation avec les exigences de l'activité	4	3
SE2	Être force de proposition	4	1
SE3	Communiquer avec tout type d'interlocuteurs	4	1
SF12	Maîtriser les moyens de contrôle conventionnels et numériques (MMT) (pour l'activité contrôler la production finale)	3	2
SF13	Maîtriser la norme GPS (pour l'activité contrôler la production finale)	3	2

#### Exemple d'échelle :

**N/A** : Non applicable ou observable sur le poste de travail.

**1** : Non acquis.

**2** : En cours d'acquisition.

**3** : Compétence acquise (cas courants).

**4** : Expert, peut transmettre.

Pour établir des mesures par indicateurs, il est recommandé d'utiliser des échelles de cotation à nombre impair, ceci pour éviter l'utilisation de cotations intermédiaires non exploitables.



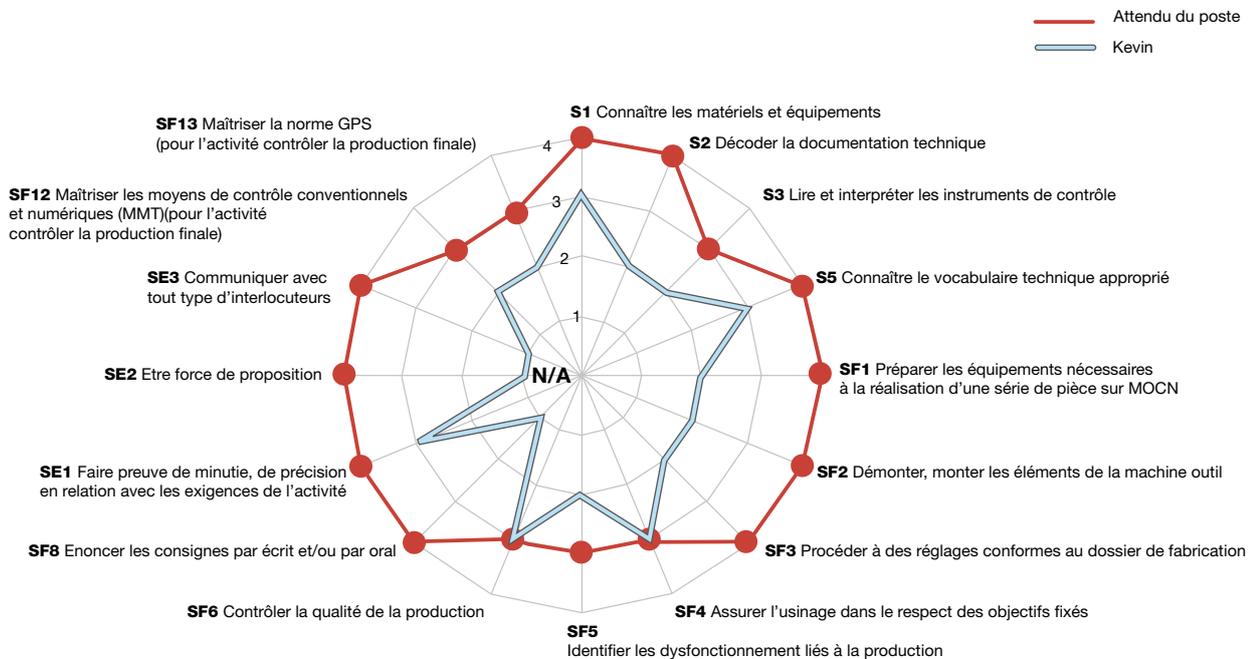
## 7 ANALYSE DES ÉCARTS DU NIVEAU D'ACQUISITION DES COMPÉTENCES FUTURES ENTRE LE REQUIS ET L'ACQUIS

### Consignes :

J'obtiens le radar par collaborateur :

- je mesure les écarts entre le requis et l'acquis dans le poste;
- je priorise les compétences clés qui doivent être au niveau attendu.

Exemple : radar des compétences de Kevin, usineur. Différences entre requis et acquis.



### REMARQUES :

Comment j'analyse les écarts entre les attendus du poste (requis) et les compétences acquises de mon collaborateur ?

- ⇒ Pour aller plus loin, je me réfère à la fiche « Moyens pour traiter les écarts » p.141. Cela me permettra d'identifier les besoins de formation et de transfert de compétences.



# Comment représenter les compétences futures de mes collaborateurs pour un métier donné ?

9f

## 1 DÉFINITION

La représentation graphique des compétences futures de mes collaborateurs est une illustration visuelle collective des compétences de mes collaborateurs.

C'est un support de consolidation des savoirs, savoir-faire, savoir-être de mes collaborateurs. Elle visualise et mémorise le capital collectif :

- cible,
- à acquérir,
- à maintenir,
- qui se transforme.

## 2 BÉNÉFICES

- ➔ Obtenir une vision globale de la cible des compétences collectives pour chaque métier.
- ➔ Analyser les compétences à :
  - développer car nouvelles,
  - maintenir car récurrentes,
  - transformer car changement partiel de l'activité dans l'exercice du (ou des) métier(s).
- ➔ Définir le plan d'action pour anticiper les moyens à mettre en place afin de disposer de l'ensemble des compétences futures de mon atelier/service.

## 3 QUESTIONS POUR INTERROGER LA REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DES COMPÉTENCES FUTURES DE MES COLLABORATEURS

- ➔ À quoi ressembleront les compétences de mon service ?
- ➔ Quelles seront les compétences d'expert et les compétences clés ?
- ➔ Quelles seront les compétences sur ou sous représentées ?
- ➔ Quelles seront les compétences identiques d'un métier à un autre ?
- ➔ La majorité de mes collaborateurs aura-t-elle le niveau requis ?

## 4 SUPPORTS

**Je peux m'appuyer sur :**

- les référentiels CQPM, [www.cqpm.fr](http://www.cqpm.fr),
- la démarche qualité.



# Je représente les compétences futures de mes collaborateurs pour un métier donné 9g

## 5 ESTIMATION DE LA CAPACITÉ D'ADAPTATION DES COMPÉTENCES FUTURES DE MES COLLABORATEURS

### Consignes :

Pour un métier de mon service/atelier :

- pour chacun de mes collaborateurs, j'estime sa capacité d'adaptation;
- je consolide les compétences de mes collaborateurs à l'aide du tableau suivant.

Exemple : METIER USINEUR.

*Ligne verte* > Compétences liées aux activités récurrentes.

*Lignes rouge* > Compétences liées aux activités nouvelles.

COMPÉTENCES MOBILISÉES : savoir-faire, savoir, savoir-être pour réaliser les activités du métier usineur		ACQUISITION DE LA COMPÉTENCE		
		NIVEAU DE COMPÉTENCE		
		ATTENDU DU POSTE	KEVIN	PAUL
S1	Connaître les matériels et équipements	4	3	4
S2	Décoder la documentation technique	4	2	4
S3	Lire et interpréter les instruments de contrôle	3	2	3
S5	Connaître le vocabulaire technique approprié	4	3	4
SF1	Préparer les équipements nécessaires à la réalisation d'une série de pièces sur MOCN	4	2	4
SF2	Démonter, monter les éléments de la machine-outil	4	2	4
SF3	Procéder à des réglages conformes au dossier de fabrication	4	2	4
SF4	Assurer l'usinage dans le respect des objectifs fixés	3	3	4
SF5	Identifier les dysfonctionnements liés à la production	3	2	4
SF6	Contrôler la qualité de la production	3	3	4
SF8	Énoncer les consignes par écrit et/ou par oral	4	1	2
SE1	Faire preuve de minutie, de précision en relation avec les exigences de l'activité	4	3	4
SE2	Être force de proposition	4	1	4
SE3	Communiquer avec tout type d'interlocuteurs	4	1	4
SF12	Maîtriser les moyens de contrôle conventionnels et numériques (MMT) (pour l'activité contrôler la production finale)	3	2	2
SF13	Maîtriser la norme GPS (pour l'activité contrôler la production finale)	3	2	2

#### Exemple d'échelle :

N/A : Non applicable ou observable sur le poste de travail.

1 : Non acquis.

2 : En cours d'acquisition.

3 : Compétence acquise (cas courants).

4 : Expert, peut transmettre.

Pour établir des mesures par indicateurs, il est recommandé d'utiliser des échelles de cotation à nombre impair, ceci pour éviter l'utilisation de cotations intermédiaires non exploitables.



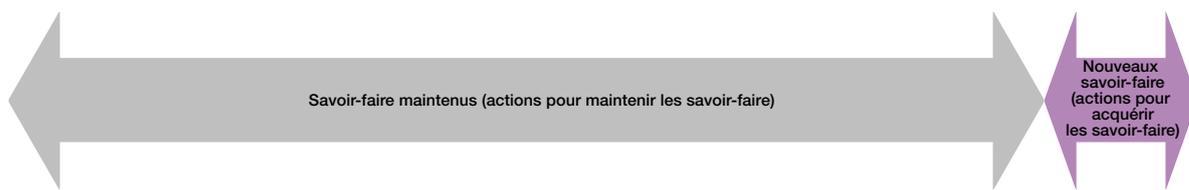
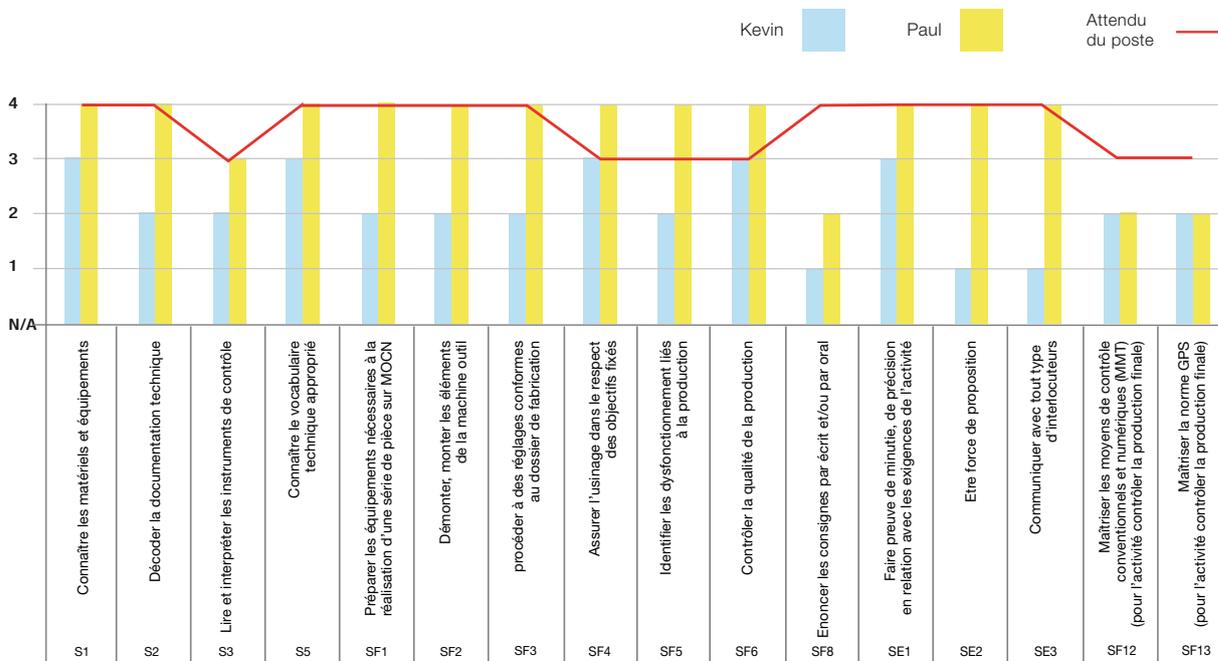
## 6 GRAPHIQUE DU NIVEAU D'ACQUISITION DES COMPÉTENCES FUTURES DE MES COLLABORATEURS POUR UN MÉTIER DONNÉ

### Consigne :

Pour un métier de mon service/atelier, à partir du tableau précédent, je consolide les compétences futures de mes collaborateurs graphiquement.

Exemple : METIER USINEUR.

Représentation visuelle des compétences de mes collaborateurs pour un métier donné.



**Exemple d'échelle :**  
**N/A :** non applicable ou observable sur le poste de travail.  
**1 :** Non acquis.  
**2 :** En cours d'acquisition.  
**3 :** Compétence acquise (cas courants).  
**4 :** Expert, peut transmettre.

Pour établir des mesures par indicateurs, il est recommandé d'utiliser des échelles de cotation à nombre impair, ceci pour éviter l'utilisation de cotations intermédiaires non exploitables.



## 7 ANALYSE DU GRAPHIQUE DU NIVEAU D'ACQUISITION DES COMPÉTENCES FUTURES DE MES COLLABORATEURS

### Consigne :

Pour un métier de mon service/atelier :

- j'analyse les niveaux d'acquisition des compétences futures.

*Qu'est-ce que j'observe dans l'acquisition des compétences de mon service/atelier ?  
Points forts/points faibles ?*

.....

**POUR LES SAVOIRS, SAVOIR-FAIRE, SAVOIR-ÊTRE INFÉRIEURS AUX ATTENDUS DU POSTE :**  
*En quoi, les compétences peu maîtrisés posent-elles problème dans les activités de mon service/atelier ?*

.....

**POUR LES SAVOIRS, SAVOIR-FAIRE, SAVOIR-ÊTRE SUPÉRIEURS OU ÉGAUX AUX ATTENDUS DU POSTE :**  
*Quels sont mes collaborateurs qui pourront être personnes ressources ?  
Comment j'accompagnerai mes collaborateurs dans leur évolution professionnelle ?*

.....

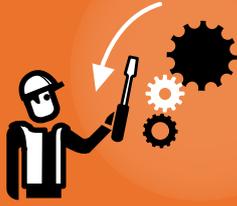
⇒ Je me réfère à la fiche « Moyens pour traiter les écarts » pour concrétiser les actions p.141.

PRÉSENT

FUTUR

PRÉSENT ET FUTUR

## COLLABORATEUR



# Zoom sur mes pistes de projet pour l'avenir

# 10

- a. Principe de la démarche
- b. J'élabore mes pistes de projets pour l'avenir

125



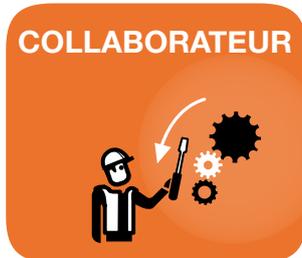
126



PRÉSENT

FUTUR

PRÉSENT ET FUTUR



# Principe de la démarche : ma contribution à la gestion des compétences

# 10a

En tant que collaborateur, je contribue à la vie de l'entreprise en mobilisant mes compétences (savoir, savoir-faire et savoir-être).

Quand je travaille sur les fiches je peux demander de l'aide à mon RH/manager. Je peux m'aider des évaluations réalisées avec mon manager (activités et/ou compétences).

## Élaborer des pistes de projets

### *De quoi s'agit-il ?*

- Synthétiser ce qui pourrait structurer mon projet professionnel.

### *Pourquoi le fait-on ?*

- Pour partager avec mon employeur ce qui est important pour moi;
- pour vérifier la faisabilité de mon idée de projet par rapport à l'évolution de mon entreprise, de son activité, de son organisation;
- pour favoriser la co-construction de mon plan d'action en partage avec mon manager.

PRÉSENT

FUTUR

PRÉSENT ET FUTUR

## COLLABORATEUR



# J'élabore mes pistes de projets pour l'avenir

10b

## 1 MON PROJET

### Consignes :

- Quand je réfléchis à mon projet, qu'est-ce que je souhaite faire ?
- Qu'est-ce que je souhaite obtenir en plus ?
- Qu'est-ce que je suis prêt(e) à abandonner, à ne plus faire ?
- Qu'est-ce que je souhaite continuer de faire ?

*Dans mon projet, ce que je souhaite réaliser :*

---

*Je note mes idées :*

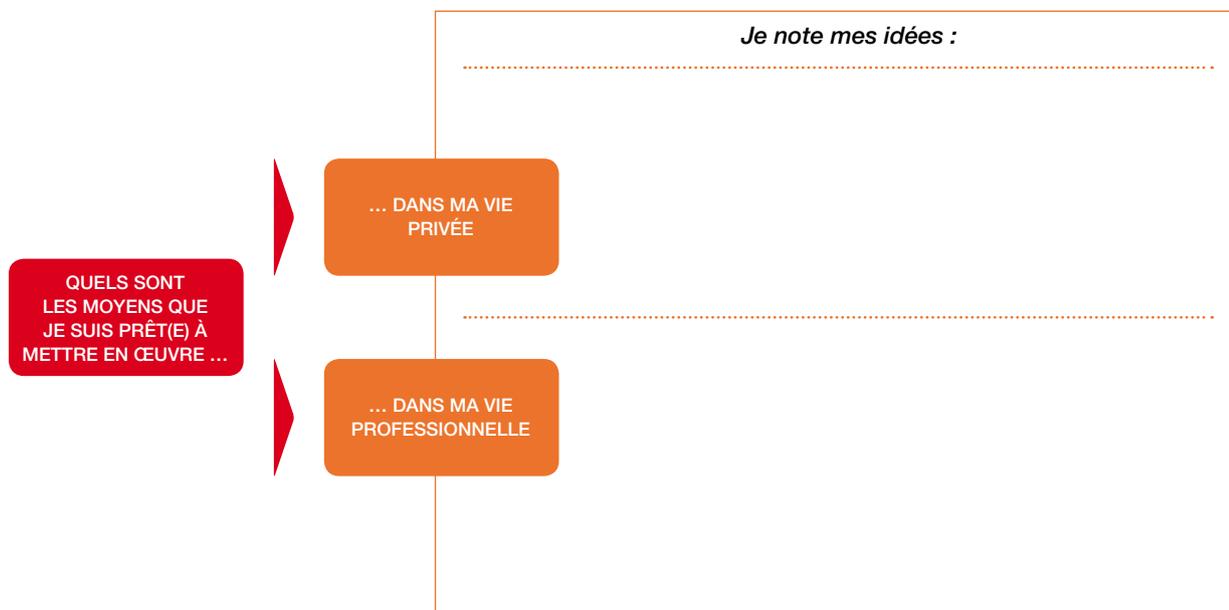
<div style="border: 1px solid red; background-color: red; color: white; padding: 5px; display: inline-block;">DANS MON PROJET CE QUE ...</div>		<div style="border: 1px solid orange; background-color: orange; padding: 5px; display: inline-block;">... JE SOUHAITE <b>GAGNER</b> (changer positivement)</div>	<hr/>
<div style="border: 1px solid red; background-color: red; color: white; padding: 5px; display: inline-block;">DANS MON PROJET CE QUE ...</div>		<div style="border: 1px solid orange; background-color: orange; padding: 5px; display: inline-block;">... JE SUIS PRÊT(E) À <b>PERDRE</b></div>	<hr/>
<div style="border: 1px solid red; background-color: red; color: white; padding: 5px; display: inline-block;">DANS MON PROJET CE QUE ...</div>		<div style="border: 1px solid orange; background-color: orange; padding: 5px; display: inline-block;">... JE SOUHAITE <b>POUSUIVRE</b></div>	<hr/>



## 2 LES MOYENS À METTRE EN ŒUVRE DANS MON PROJET

### Consigne :

Quand je réfléchis à mon projet, je me demande quels sont les moyens qui faciliteront sa mise en œuvre à la fois au niveau de ma vie privée et au niveau de ma vie professionnelle.





### 3 MA SATISFACTION POUR LES ANNÉES À VENIR

#### Consignes :

- Quelle seraient les actions à mener pour que je sois satisfait(e) des années à venir ?

*Je note mes idées :*

.....

- Comment je définis mes pistes de projet dans mon poste, ou bien sur d'autres possibilités ?

*Je note mes idées :*

.....

LES PLUS DE MON PROJET	LES MOINS DE MON PROJET



#### 4 MON PROJET EN INTERNE

Au regard des choix identifiés :

- maintien dans le poste,  
et/ou
- changement de poste dans l'entreprise.

*Pour assumer ces choix, de quoi ai-je besoin ?  
Quelles sont les conditions pour rester motivé(e) ?*

---

*Qu'est-ce que je dois communiquer à mon manager ?*

---



## 5 LES ACTIVITÉS DE MON PROJET

### Consignes :

Je réfléchis aux activités que :

- je ne ferai plus,
- je continuerai de faire,
- celles qui seront nouvelles.

SUR LE 1<sup>ER</sup> CERCLE,  
INDIQUEZ LES ACTIVITÉS ACTUELLES  
QUI DISPARAITRONT

SUR LE 2<sup>ÈME</sup> CERCLE,  
INDIQUEZ LES ACTIVITÉS FUTURES  
NOUVELLES

À L'INTERSECTION,  
INDIQUEZ LES ACTIVITÉS ACTUELLES  
QUI RESTERONT DANS  
LE FUTUR POSTE

# C. PRÉSENT et FUTUR : Accompagner votre gestion dynamique des compétences

---

11. Zoom sur la communication	133
12. Zoom sur les moyens pour traiter les écarts	139
13. Zoom sur la pyramide des âges	149



*Zoom* Dirigeant



*Zoom* Manager



*Zoom* Collaborateur

PRÉSENT

FUTUR

PRÉSENT ET FUTUR

## DIRIGEANT



# Zoom sur la communication

# 11

- |                                       |     |  |
|---------------------------------------|-----|--|
| a. Principe de la démarche            | 135 |  |
| b. Comment définir la communication ? | 136 |  |
| c. Je définis la communication        | 137 |  |



PRÉSENT

FUTUR

PRÉSENT ET FUTUR



# Principe de la démarche : communication sur le projet de gestion des compétences

## 11a

En tant que Directeur Général, il est essentiel d'intégrer une forte dimension communication pour accompagner et réussir la mise en œuvre d'un projet de gestion des compétences.

### Définir la communication du projet gestion des compétences

#### De quoi s'agit-il ?

- Partager les objectifs du projet;
- lister les acteurs du projet;
- valoriser les bénéfices pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise;
- construire la communication :
  - présentation des étapes de la démarche et rôle des différents acteurs.
  - élaboration des messages clés adaptés aux différents interlocuteurs.
  - dates de présentation aux équipes : information, déploiement, suivi.
  - informer l'ensemble des acteurs des parties prenantes.
  - identifier les objections pour lever les freins et les résistances.

#### Pourquoi le fait-on ?

- Pour engager un dialogue qui sous tend un véritable acte de management;
- pour sensibiliser les collaborateurs, les faire adhérer et les impliquer;
- pour rassurer les collaborateurs par rapport au projet gestion des compétences;
- pour dédramatiser les changements;
- pour permettre à chacun de comprendre quelle est sa contribution individuelle dans le cadre d'une dynamique collective;
- pour rendre acteur l'ensemble de l'équipe : collaborateurs et managers;
- pour faire du projet gestion des compétences, un projet d'entreprise;
- pour partager la vision de la Direction et permettre à chaque acteur de se l'approprier afin de la rendre opérationnelle.



# Comment définir la communication ?

# 11b

## 1 DÉFINITION

Le contenu de mon message contient des phrases simples, directes, avec des verbes d'action.  
Je dispose de plusieurs formes de plan pour définir mon message :

Plan « 3QOCP ».

QUOI ? QUI ? COMMENT ? POURQUOI ? OÙ ? QUAND ?	EXEMPLES DE THÉMATIQUES À ABORDER
<b>Quoi ?</b>	Quel est mon message essentiel? Quels sont les objectifs du projet de gestion des compétences ? Quel est le contexte de mon entreprise aujourd'hui ?
<b>Qui ?</b>	Quelles sont les personnes qui pilotent avec moi ce projet ? Quelles sont les personnes concernées par le projet ?
<b>Quand ?</b>	À quelle date je pense commencer le projet ? À quelle date je termine le projet ?
<b>Où ?</b>	Quel est le service concerné ? Quel est le site ?
<b>Comment ?</b>	Quels sont les moyens dont je dispose ? Quelles sont les dates jalons ? Les délais ? Combien de personnes je peux
<b>Pourquoi ?</b>	Quels sont les bénéfices du projet ? Quel sens au projet ?

Plan « Aspects/Critères ».

EXEMPLES DE THÉMATIQUES À ABORDER
Aspect concurrentiel
Aspect commercial
Aspect technologique
...

## 2 BÉNÉFICES

- ➔ Apporter de la transparence et de la lisibilité.
- ➔ Se donner les moyens de faciliter la compréhension du projet au niveau des acteurs.
- ➔ Prendre en compte les remarques des collaborateurs et les inclure dans le plan d'action (si elles sont pertinentes au vu du projet).



# Je définis la communication

# 11C

## 3 MATRICE DES PARTIES PRENANTES

### Consigne :

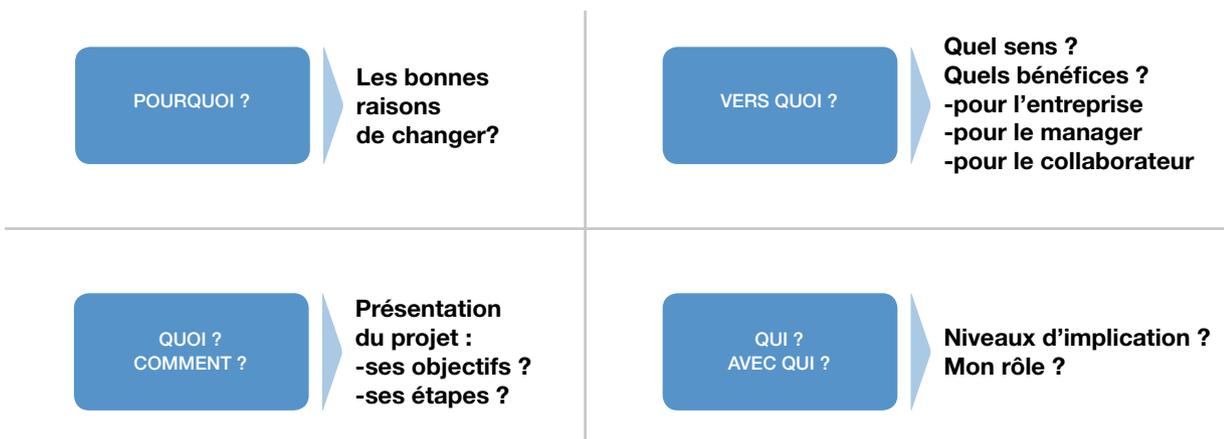
Je renseigne la matrice, avec l'équipe impliquée, dans le projet à partir du tableau suivant que je peux modifier et ajuster.

DÉMARCHE RÉFÉRENTIEL DES COMPÉTENCES	CLIENT	DIRECTION	MANAGER	COLLABORATEUR
Bénéfices attendus				
Freins				
Actions mises en place				

## 4 MATRICE DU CHANGEMENT

### Consigne :

Je renseigne la matrice, avec l'équipe impliquée dans le projet concerné, à partir du tableau suivant que je peux modifier, ajuster.





## 5 CALENDRIER DES ACTIONS À MENER

### Consigne :

Je dresse le prévisionnel des actions à mener avec l'équipe impliquée dans le projet.

## MANAGER



# Zoom sur les moyens pour traiter les écarts

# 12

- |  |     |  |
|--|-----|--|
| a. Principe de la démarche   | 141 |  |
| b. Comment définir les moyens pour traiter les écarts ?<br><i>FORMATION</i>            | 142 |  |
| c. Je définis les moyens pour traiter les écarts<br><i>FORMATION</i>                   | 143 |  |
| d. Comment définir les moyens pour traiter les écarts ?<br><i>PASSERELLES-MOBILITÉ</i> | 144 |  |
| e. Je définis les moyens pour traiter les écarts<br><i>PASSERELLES-MOBILITÉ</i>        | 145 |  |



PRÉSENT

FUTUR

PRÉSENT ET FUTUR



## Principe de la démarche : moyens pour traiter les écarts

# 12a

En tant que manager/RH, il s'agit d'analyser les écarts pour choisir les moyens et actions les plus appropriés pour accompagner l'adaptation des savoirs, savoir-faire, savoir-être.

### Définir les moyens pour réduire les écarts

#### De quoi s'agit-il ?

- Identifier les besoins individuels et collectifs;
- établir un plan de formation budgété et priorisé en fonction de mes contraintes, de mon budget et de mes impératifs de production;
- les moyens à ma disposition sont :
  - la formation,
  - les passerelles qui gèrent la mobilité,
  - le tutorat,
  - le recrutement.

⇒ **Les outils de l'Observatoire et de l'UIMM peuvent également m'aider.**

#### Pourquoi le fait-on ?

- Pour attribuer les moyens adéquats en fonction des priorités;
- pour piloter et ajuster la mise en œuvre des actions en fonction des imprévus;
- pour donner du sens aux orientations formation;
- pour permettre aux collaborateurs d'être en zone de confort dans leur poste présent et futur;
- pour combler les écarts entre les requis et les acquis
  - requis et acquis d'aujourd'hui,
  - requis futurs/acquis d'aujourd'hui.

PRÉSENT

FUTUR

PRÉSENT ET FUTUR



# Comment définir les moyens pour traiter les écarts ?

# 12b

## FORMATION

### 1 DÉFINITION

La formation professionnelle continue permet aux personnes entrées dans la vie active de continuer à se former tout au long de leur carrière professionnelle afin de s'adapter à l'évolution des techniques, accroître leurs compétences, et ainsi favoriser leur adaptation au monde du travail.



### 2 BÉNÉFICES

- ➔ Un atout de compétitivité : maintenir, accroître la qualification des collaborateurs permet de « rester dans la course » face aux concurrents.
- ➔ Un outil de fidélisation et d'attractivité : limiter le turn-over et attirer les candidats.
- ➔ Un levier de mobilité interne.
- ➔ Le maintien de l'employabilité (sécurisation des parcours professionnels).
- ➔ Des salariés davantage considérés.

### 3 QUESTIONS POUR ORGANISER LA FORMATION

- ➔ Quelles sont les compétences (savoir, savoir-faire, savoir-être) qui manquent ?  
Lesquelles sont en dessous du niveau attendu ?
- ➔ Quelles sont mes activités insuffisamment couvertes aujourd'hui ?

- ➔ Quels sont mes impératifs de production, et ai-je les compétences nécessaires pour y répondre ?
- ➔ Quelles nouvelles activités vont devoir être produites ?
- ➔ Ai-je des ressources internes pour assurer la formation interne ?
- ➔ Ai-je les moyens d'internaliser la formation ?  
Dois-je l'externaliser ?
- ➔ Mes collaborateurs sont-ils en mesure de monter en compétences ?
- ➔ Quelles seront les priorités dans l'acquisition ou le renforcement de compétences ?

### 4 SUPPORTS

**Je peux m'appuyer sur :**

- le kit outils Observatoire/UIMM.



# Je définis les moyens pour traiter les écarts

# 12C

## FORMATION

### 5 PRIORISATION DES ACTIONS DE FORMATION

#### Consigne :

À partir des radars individuels de chaque collaborateur (p.60 et p.117) je synthétise et priorise les besoins de compétences à combler.

Exemple : Kévin.

COMPÉTENCES AU NIVEAU REQUIS	PRIORITÉ D'AJUSTEMENT *
Préparer les équipements nécessaires à la réalisation d'une série de pièces sur MOCN	1
Procéder à des réglages conformes au dossier de fabrication	3
Maîtriser les moyens de contrôle conventionnels et numériques	2

\*1 : nécessaire (court terme)  
 \*2 : souhaitable (moyen terme)  
 \*3 : éventuelle (long terme)

Chaque entreprise choisira d'indiquer à quoi correspondent ses notions de court, moyen et long terme.

### 6 ACTIONS DE FORMATION DANS MON SERVICE

#### Consignes :

- J'identifie les moyens potentiels pour réguler et développer les compétences du futur;
- je m'appuie sur le tableau pour formaliser le plan de formation de mon service.

Exemple atelier usinage.

OBJECTIF DE LA FORMATION	QUI EST CONCERNÉ (un atelier, un ou des collaborateur(s) spécifique(s))	PÉRIODE DE LA FORMATION		MODALITÉS (interne, externe, formation, tutorat...)
		1 : dans les 2 mois	2 : dans les 6 mois	
Procéder à des réglages conformes au dossier de fabrication	Kévin	1		Interne Tutorat avec Paul
Maîtriser les moyens de contrôle conventionnels et numériques	Paul et Kévin		2	Externe

Si formation interne vérifier que :

- Le tuteur pressenti est volontaire et outillé pour ce rôle.
- Le tuteur et le tuteuré disposent des temps et des conditions nécessaires à leurs échanges.



# Comment définir les moyens pour traiter les écarts ?

# 12d

## PASSERELLES-MOBILITÉ

### 1 DÉFINITION

Parcours identifié et organisé dans sa progression pédagogique permettant de passer d'un métier à un autre en tenant compte de la proximité ou de l'éloignement entre les deux.

### 2 BÉNÉFICES

- ➔ Optimiser l'accompagnement des parcours professionnels.
- ➔ Crédibiliser la faisabilité du changement.
- ➔ Rassurer sur l'accompagnement de l'évolution (qu'elle soit horizontale ou verticale).
- ➔ Favoriser la mobilité des collaborateurs dans l'entreprise.
- ➔ Matérialiser l'effort à fournir.
- ➔ Structurer les démarches au changement.
- ➔ Se donner les moyens de la flexibilité.
- ➔ Disposer d'un outil d'adaptation à des changements significatifs.
- ➔ Partager avec le collaborateur un outil de préservation/renforcement d'employabilité même face à des changements conséquents.

### 3 QUESTIONS POUR ORGANISER LES PASSERELLES

- ➔ Quels sont les collaborateurs qui ont manifesté un souhait de mobilité ?
- ➔ Quelles sont les passerelles à envisager compte tenu des changements actuels ?
- ➔ Quels sont les moyens que j'organise compte tenu du degré de proximité entre 2 métiers ?
- ➔ Quel est le différentiel entre les compétences du métier de départ et du métier cible ?
- ➔ Quelle est la progression pédagogique à respecter ?

### 4 SUPPORTS

- les fiches métiers des Industries Technologiques.
- les fiches métiers de l'Observatoire des Métiers de la Métallurgie. Informations sur les métiers avoisinants et les perspectives d'évolution.

[www.observatoire-metallurgie.fr/  
metiers-certifications/nos-metiers/](http://www.observatoire-metallurgie.fr/metiers-certifications/nos-metiers/)  
[www.les-industries-technologiques.fr](http://www.les-industries-technologiques.fr)



# Je définis les moyens pour traiter les écarts

## PASSERELLES-MOBILITÉ

### 5 PROXIMITÉ DES MÉTIERS PAR LES ACTIVITÉS ET/OU COMPÉTENCES

#### Consignes :

- J'identifie le métier de départ et je formalise les activités et compétences associées;
- j'identifie le métier cible, et je formalise les activités et compétences associées.

(Se référer pour définir : un métier p.19, des activités p.25, des compétences p.51).

Ce travail de repérage et d'analyse peut être réalisé conjointement avec les RH, les managers des métiers de départ et cibles.

**Rappel de la lecture des métiers par les activités :** les activités relèvent du « quoi faire » et décrivent « ce que je fais au quotidien ».

⇒ Je peux m'appuyer sur les fiches de poste, les référentiels de mon entreprise s'ils existent, les référentiels CQPM, RH Project, l'Observatoire des métiers...

Exemple :

MÉTIER DE DEPART : USINEUR	
ACTIVITÉS DE L'USINAGE (ce qui est fait au quotidien par mes collaborateurs)	COMPÉTENCES
<i>Préparer la machine suivant les spécifications du dossier de fabrication pour lancer la production de pièces moyenne série en matériau composite</i>	Connaître les matériels et équipements
	Décoder la documentation technique
	Préparer les équipements nécessaires à la réalisation
	Démonter, monter les éléments de la machine-outil
	Procéder à des réglages conformes au dossier de fabrication
<i>Conduire, superviser les opérations de production en toute sécurité suivant les instructions de travail pour garantir la conformité de la production et en assurer la qualité</i>	Faire preuve de minutie, de précision en relation avec les exigences de l'activité
	Lire et interpréter les instruments de contrôle
	Assurer l'usinage dans le respect des objectifs fixés
	Contrôler la qualité de la production
<i>Assurer la maintenance préventive de son poste de travail suivant les spécifications techniques pour garantir la disponibilité de la machine</i>	Faire preuve de minutie, de précision en relation avec les exigences de l'activité
	Identifier les dysfonctionnements liés à la production
<i>Rendre compte de son état d'avancement, problèmes rencontrés sur le cahier de consignes pour assurer la transmission des informations</i>	Entretien son poste de travail
	Connaître les caractéristiques de fonctionnement de l'installation
	Connaître le vocabulaire technique approprié
	Énoncer les consignes par écrit et/ou par oral



Exemple :

MÉTIER CIBLE : OUTILLEUR	
ACTIVITÉS DE L'OUTILLAGE (ce qui est fait au quotidien par mes collaborateurs)	COMPÉTENCES
<i>Concevoir et fabriquer un outil</i>	Savoir utiliser les moyens de production de contrôle, la technologie liées à la spécificité des outils
	Connaître le principe de l'élaboration des tôles
	Connaître les différents matériaux
	Décoder la documentation technique
	Mettre en œuvre une machine à rectifier
	Assurer la qualité des pièces découpées
	Démonter et monter les éléments de la machine outil
<i>Effectuer la mise au point d'un outil sur presse</i>	Connaître les matériels et équipements
	Procéder à des réglages conformes au dossier de fabrication
	Connaître la technologie des presses
	Respecter les procédures de montage et démontage d'un outil
	Mettre en place un outil de découpe sur presse

## 6 PROXIMITÉ DES MÉTIERS PAR LES COMPÉTENCES

### Consignes :

- J'analyse les compétences communes entre les 2 métiers;
- j'identifie les compétences propres au métier cible.

COMPÉTENCES COMMUNES AU MÉTIER DE DÉPART (USINEUR) ET AU MÉTIER CIBLE (OUTILLEUR)	COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES AU MÉTIER CIBLE : OUTILLEUR
<i>Connaître les matériels et équipements</i>	Savoir utiliser les moyens de production de contrôle, la technologie liées à la spécificité des outils
<i>Connaître les différents matériaux</i>	Connaître le principe de l'élaboration des tôles
<i>Décoder la documentation technique</i>	Mettre en œuvre une machine à rectifier
<i>Démonter et monter les éléments de la machine outil</i>	Connaître la technologie des presses
<i>Assurer l'usinage dans le respect des objectifs fixés</i>	Mettre en place un outil de découpe sur presse
<i>Lire et interpréter les instruments de contrôle</i>	
<i>Faire preuve de minutie, de précision, en relation avec les exigences de l'activité</i>	



## 7 ANALYSE DES PROXIMITÉS

### Consigne :

J'analyse et j'apprécie le degré de proximité des savoirs, savoir-faire et savoir-être et ceux à acquérir.

COMPÉTENCES	PROXIMITÉ	MOYENS	PRIORITÉS
<i>Connaître les matériels et équipements</i>	<b>Forte ou moyenne</b>	<b>Adaptation au poste :</b> -explications -informations descendantes -observation en situation -formation courte -DIF -tutorat	<b>Court terme</b>
<i>Connaître les différents matériaux</i>			
<i>Décoder la documentation technique</i>			
<i>Démonter et monter les éléments de la machine outil</i>			
<i>Assurer l'usinage dans le respect des objectifs fixés (usinage de série pour l'usineur et usinage d'une pièce unitaire pour l'outilleur)</i>			
<i>Lire et interpréter les instruments de contrôle</i>			
<i>Faire preuve de minutie, de précision, en relation avec les exigences de l'activité</i>			
<b>Compétences à acquérir</b>			
<i>Connaître le principe de l'élaboration des tôles</i>	<b>Eloignée</b>	<b>CIF</b> et/ou formation longue qualifiante et/ou période de professionnalisation et/ou étude de faisabilité économique et/ou tutorat	<b>Moyen terme</b>
<i>Mettre en œuvre une machine à rectifier</i>			
<i>Connaître la technologie des presses</i>			
<i>Mettre en place un outil de découpe sur presse</i>			
<i>Savoir utiliser les moyens de production de contrôle, la technologie liées à la spécificité des outils (machine à rectifier)</i>			

*En regroupant les priorités court terme et les proximités fortes, on peut agir très vite avec des actions faciles à mettre en œuvre.*

*Selon la nature des compétences à acquérir, elles peuvent être regroupées dans une formation.*

*On peut anticiper sur ce qui va demander un parcours de formation plus long en s'appuyant notamment sur son Adéfim.*

PRÉSENT

FUTUR

PRÉSENT ET FUTUR

## MANAGER



# Zoom sur la pyramide des âges

# 13

- a. Principe de la démarche
- b. Comment définir la pyramide des âges ?
- c. Je définis la pyramide des âges

151



152



154



PRÉSENT

FUTUR

PRÉSENT ET FUTUR

PRÉSENT

FUTUR

PRÉSENT ET FUTUR



# Principe de la démarche : définir la pyramide des âges

# 13a

En tant que manager/RH, il s'agit pour une population donnée (collaborateurs de l'entreprise, d'un atelier, d'un métier) d'identifier sa répartition par tranche d'âge et les éventuels risques inhérents à cette répartition.

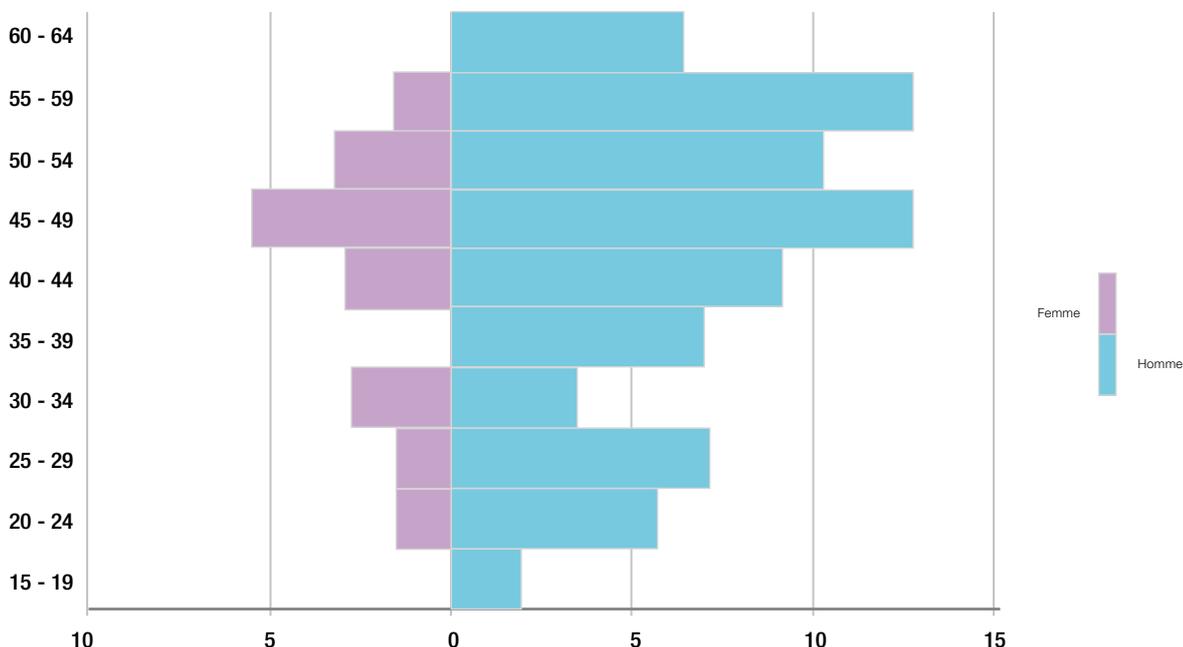
## Définir la pyramide des âges

### De quoi s'agit-il ?

- Représenter graphiquement la répartition de la population par tranche d'âge.

### Pourquoi le fait-on ?

- Pour anticiper les départs à la retraite de seniors;
- pour prévoir les actions à mener au niveau du recrutement, de la formation, mettre en place des actions de transfert des compétences et plus particulièrement des compétences clés;
- pour vérifier si les collaborateurs sont en mesure de couvrir les besoins en termes quantitatifs;
- pour s'assurer d'avoir les collaborateurs capables de monter en compétences afin de pallier les départs à la retraite.



PRÉSENT

FUTUR

PRÉSENT ET FUTUR



## Comment définir la pyramide des âges ?

# 13b

### 1 DÉFINITION

La pyramide des âges est un graphique ordonné suivant deux axes :

- l'axe vertical correspond aux différents âges de la population (par tranche de 5 ans),
- l'axe horizontal indique l'effectif de la population contenu dans chaque tranche d'âge.

Le graphique est divisé en 2 parties :

- une pour les hommes,
- une pour les femmes.

On peut la réaliser pour l'ensemble de l'effectif, ou pour une partie : atelier, service, métier.

### 2 BÉNÉFICES

- ➔ Prévoir l'évolution de ma population à partir de la forme de ma pyramide (augmentation, stagnation, lente, augmentation rapide).
- ➔ Identifier les points de vigilance de la pyramide pour anticiper les pertes de compétences clés liées à de futurs départs en retraite.
- ➔ Mettre en place les actions de formation, de tutorat, de transfert des compétences. Cela implique :
  - d'identifier des personnes proches de la retraite ou des personnes qui détiennent des compétences clés mais peu nombreuses dans l'entreprise,
  - d'avoir une catégorie intermédiaire et jeune prête à acquérir de nouvelles compétences,
  - de renouveler l'effectif en interne des ateliers/services pour pallier la pénibilité, l'usure professionnelle en menant notamment des analyses croisées entre les accidents du travail/âge entre les journées d'absentéisme et les tranches d'âge,
  - d'être vigilant au fait d'avoir une population équilibrée jeunes/seniors.



### 3 QUESTIONS POUR ANALYSER LA PYRAMIDE DES ÂGES

- Existe-il une égalité entre l'effectif des hommes et celui des femmes ?
- Quelle est la forme de ma pyramide ?

Dans ces exemples, il existe une parité femme/homme :



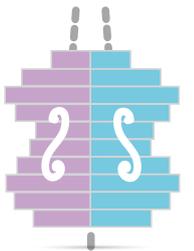
#### Une pyramide « en champignon »

présente un déficit de jeunes salariés face à une population plus âgée.

Cela peut conduire à :

- une perte de compétences - un déficit de connaissance : à qui transmettre ?
- une altération des valeurs de l'entreprise,
- un frein à la mobilité interne...

Est-ce que via le contrat génération, je n'ai pas intérêt à recruter des jeunes pour faciliter la transmission des savoirs ?



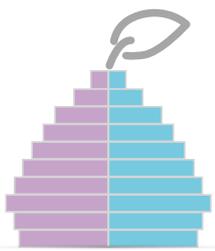
#### Une pyramide « en violon »

fait apparaître des salariés de génération différente.

Le resserrement observé en son centre ouvre potentiellement sur des divergences de rapport à la valeur du travail et de méthodes de travail entre les générations jeunes et seniors.

On peut envisager une politique de management intergénérationnel.

On peut également étudier des recrutements pour renforcer le centre de la pyramide.



#### Une pyramide « en poire écrasée »

présente une population salariée jeune et éventuellement peu expérimentée.

La mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (formation, évolution de carrière...) peut être nécessaire.

Une stratégie de recrutement d'une population confirmée pourrait être envisagée pour apporter de la maturité professionnelle (expertise...).



#### Une pyramide « en ballon de rugby »

traduit un équilibre entre l'effectif des jeunes et celui des seniors.

C'est le profil d'une pyramide idéale.

Le contrat de génération peut se mettre en place facilement.

Le nombre de seniors est suffisant pour transmettre les savoirs clés aux plus jeunes.



## Je définis la pyramide de âges

# 13C

### 4 IDENTIFICATION DES INFORMATIONS NÉCESSAIRES À LA CONSTITUTION DE LA PYRAMIDE DES ÂGES

#### Consignes :

- Je recherche les informations dans le bilan social ou auprès de la paye, ou je les demande à mon comptable si la paye est externalisée;
- je rentre les dates de naissance et les dates d'ancienneté de mes collaborateurs de mon entreprise ou de mon atelier / service à l'aide du tableau Excel mis à ma disposition pour obtenir la pyramide des âges.

SEXE	NOM	DATE NAISSANCE	DATE D'EMBAUCHE	ÂGE	ÂGE DANS 3 ANS
H	Kevin	01/06/90	04/04/12	23	26
H	Jeremie	18/10/94	01/10/11	18	21
H	Hicham	27/11/86	23/06/09	26	29
H	Julien	30/03/73	02/11/04	40	43
H	Philippe	04/02/64	05/02/95	49	52
H	Paul	15/09/54	10/10/76	58	61
H	François	04/08/62	01/12/90	51	54
H	Martin	08/11/70	03/07/91	42	45
H	Abdel	19/10/58	14/01/79	54	57
H	Said	25/04/67	06/11/85	46	49
F	Sylvie	06/02/52	04/10/77	61	64
F	Nathalie	18/03/66	06/07/90	47	50
F	Fatima	19/06/82	05/01/92	31	34
F	Nadja	25/05/78	11/02/97	35	38
F	Brigitte	19/12/59	01/10/79	53	56
F	Virginie	26/04/84	03/01/06	29	32

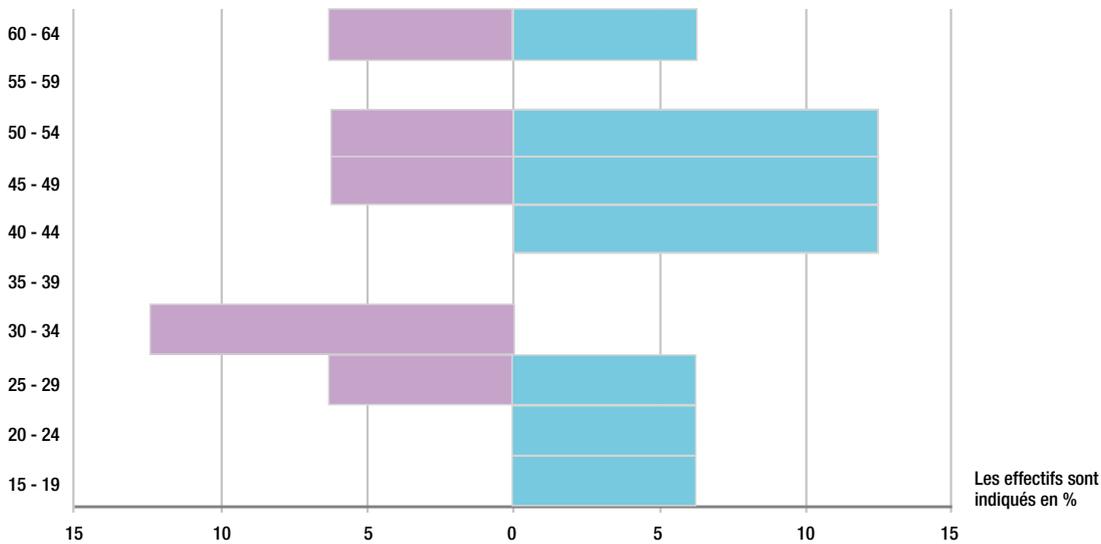


## 5 ANALYSE DE LA PYRAMIDE DES ÂGES

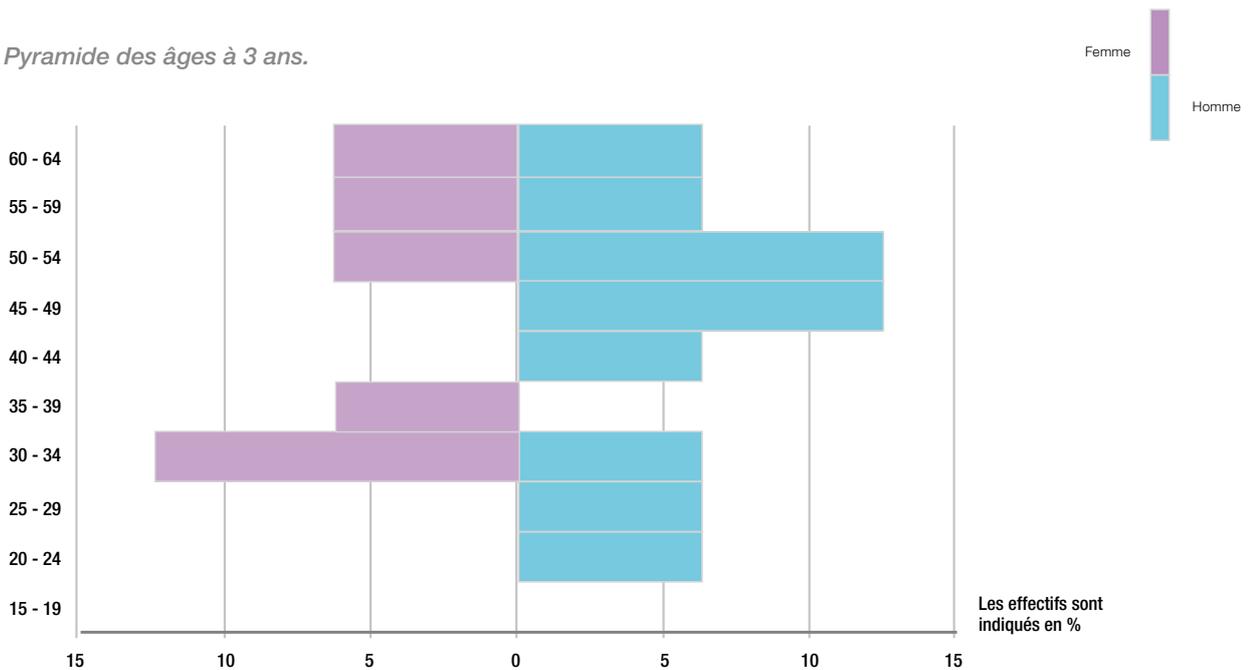
### Consigne :

J'analyse les pyramides des âges actuelles et futures et j'ajuste mes besoins de formation, recrutement, transfert de compétences en conséquence.

Pyramide des âges.



Pyramide des âges à 3 ans.





## 6 ANTICIPATION DES DÉPARTS À LA RETRAITE

### Consignes :

- J'identifie les collaborateurs qui vont partir à court terme en retraite;
- j'analyse les compétences clés de ces personnes et notamment celles qui sont pénuriques et stratégiques;
- j'examine le degré de maîtrise de ces compétences de mes autres collaborateurs;
- j'organise des actions de formation pour les collaborateurs qui sont le plus proche du niveau de maîtrise à atteindre.

Exemple :

NOM	ÂGE	TRANCHE D'ÂGE	ANCIENNETÉ	ANCIENNETÉ AU POSTE	GENRE	CONTRÔLER LA QUALITÉ DE LA PRODUCTION	CONNAÎTRE LES INSTRUMENTS DE MESURE
Kevin	23	23-24	1	1	H	2	4
Abdel	19	15-19	1	1	H	1	4
Brigitte	48	45-49	30	26	F	3	3
Nadja	35	45-49	16	12	F	2	2
Paul	58	55-59	36	15	H	3	4

*Actions à mettre en œuvre :*

*J'anticipe le futur départ en retraite de Paul et j'organise des actions de transfert sur le contrôle de la qualité de la production.*

**Activités :****Activité :**

Ensemble cohérent de tâches organisées et orientées vers un objectif précis, en vue de produire une valeur ajoutée pour l'entreprise.

- Une activité concourt à la production ou à la transformation d'un produit, d'une idée, d'un concept ou d'un service.
- Elle est manifestement une notion indispensable pour percevoir, décrire et répartir le travail, ce qui suppose qu'elle puisse parfois être découpée en tâches qui seraient réparties entre plusieurs personnes ayant des rôles et des compétences différents.
- Dans le domaine commercial : recherche de nouveaux clients, caractérisation du besoin, élaboration des devis, proposition commerciale, reporting...
- Dans le domaine de la restauration : organisation des salles, préparation des repas, réservations, service en salle, réception des clients, nettoyage et rangement des salles, comptabilité, gestion...
- Dans le domaine de la production : calcul des besoins, planification, approvisionnement, suivi des fournisseurs, préparation du travail, conduite du process, contrôle qualité...

**Activité clé : désigne une activité essentielle à la pérennité et au développement de l'entreprise.**

Elle caractérise l'entreprise. Sa définition est primordiale pour élaborer les stratégies de progrès, de développement et d'investissement.

Dans une stratégie d'entreprise donnée, les activités de conseil et de fabrication de pièces de fonderie peuvent être considérées comme deux activités clés par rapport aux activités complémentaires d'usinage et d'assemblage pourtant jugées indispensables.

Ces dernières n'auraient aucun sens dans cette stratégie sans les activités clés.

**Compétences :**

Le fait que ce terme soit utilisé couramment dans plusieurs contextes conduit à des échanges équivoques même entre experts.

Nous retiendrons que c'est la capacité à mobiliser systématiquement à bon escient et avec efficacité,

savoir, savoir faire, savoir-être afin d'identifier et résoudre de vraies problématiques face à une famille de situations.

**CQPM :**

Certification de Qualification Paritaire de la Métallurgie : ces certificats constituent une reconnaissance paritaire au niveau de la branche de la métallurgie du professionnalisme permettant de valider les capacités professionnelles des personnes, en vue de leur recrutement, de leur adaptation au poste de travail, ou de leur évolution professionnelle et du développement de leurs compétences. Les CQPM permettent de valider les qualifications professionnelles des personnes, à l'issue de parcours de formation ou de validation des acquis de l'expérience (VAE).

**Indicateurs :**

Information chiffrée pour laquelle une performance ou une variation peut être évaluée comparativement à une valeur de référence et une échelle correspondant à un objectif et un critère d'appréciation donnés.

**Métier :**

Ensemble d'activités professionnelles caractérisées par la maîtrise de spécialités reconnues par un groupement de professionnels quelles que soient les conditions d'exercice, les typologies d'emploi et d'entreprises.

La maîtrise d'un métier exige des apprentissages spécifiques et une certaine expérience : chaudronnier, soudeur industriel, tourneur, maçon, comptable, cuisinier, plombier...

L'expression « les métiers » est aussi utilisée pour désigner un regroupement de plusieurs métiers appartenant à une même famille ou sous famille : métiers de bouche, métiers de l'électronique, métiers de la chaudronnerie-soudure, métiers de la logistique, métiers de l'usinage, ces derniers comprenant entre autres les métiers de tourneur, fraiseur, rectifieur.

**Poste :**

Poste de travail : espace dédié à la réalisation d'activités et tâches pour aboutir à un résultat précis sur un produit.

**Exemples :**

Poste de montage des serrures, poste d'assemblage des moteurs. Dans le cadre de son emploi, une même personne peut être amenée à intervenir sur plusieurs postes de travail.

**Polycompétences :**

Capacité d'une personne à prendre en charge des activités ou tâches relevant de plusieurs métiers ou spécialités et nécessitant la mise en œuvre de compétences connexes, telles que la gestion des approvisionnements, les contrôles, les relations avec les autres cotraitants, la maintenance de premier niveau...

**Polyvalence :**

Ce terme fait référence à la capacité d'une personne à mettre en œuvre des activités ou à accomplir des tâches professionnelles relevant habituellement dans l'entreprise de plusieurs postes de travail ou de métiers.

**Pyramide des âges :**

Représentation graphique (histogramme) de la répartition par classes d'âge d'une population donnée. Dans une entreprise, elle traduit l'état de la structure des effectifs avec, pour chacun des deux sexes, le nombre de salariés par classes d'âge ou d'ancienneté.

**Savoir (S) :**

Ensemble de connaissances acquises par les études ou l'expérience.

**Savoir-être (SE) :**

Notion ambiguë qui dérive parfois sur des jugements de valeurs. C'est pour cette raison que l'on utilise plus volontiers le terme de « savoir faire comportemental ». C'est un savoir-faire portant uniquement sur la mise

en œuvre de comportements appropriés à certaines situations.

**Exemples**

Réagir de manière adaptée dans les situations inhabituelles, alerter lorsque cela dépasse son champ de responsabilité.

**Savoir-faire (SF) :**

Acquis élémentaire mobilisable quel que soit le contexte.

**Exemples :**

- Pour un pâtissier : sélectionner les bons ingrédients, préparer le matériel et les moules, peser les ingrédients, les mélanger selon un ordre donné avec une gestuelle précise, régler la température du four, surveiller la cuisson sont des savoir-faire de base pour être potentiellement capable de réaliser des tartes, ce qui est un niveau d'objectif minimum pour cet emploi.
- Pour un ingénieur, calculer un retour sur investissement n'est qu'un savoir-faire de base pour démontrer sa capacité professionnelle à réaliser une étude d'industrialisation d'un procédé.

**Tutorat :**

Relation entre deux personnes dans une situation formative : un professionnel et une personne en apprentissage d'un métier dans son environnement de travail.

Les définitions sont variables selon les branches professionnelles, les organismes de formation et collecteurs ou les ministères.

Ils s'accordent cependant sur une définition du rôle du tuteur de ce type :

le tuteur a pour mission :

- d'accueillir,
- d'aider,
- d'informer,
- de guider la personne en formation pendant sa période de formation en entreprise,
- d'assurer la liaison avec l'organisme de formation et les salariés de l'entreprise qui contribuent à son initiation à différentes activités professionnelles.

# Formations internes

## CONTEXTE DE L'ENTREPRISE - PROBLÉMATIQUE RENCONTRÉE

L'idée est de former progressivement les agents de production aux outils de tous les jours et de leur rappeler les bonnes pratiques afin de casser la monotonie. Il s'agit de se poser des questions et de pouvoir se remettre en cause.

Deux équipes de 6 personnes travaillent à la chaîne de production.

Le travail est de 6h00 à 13h00 pour l'une et de 13h00 à 20h00 pour l'autre. Seul le vendredi les deux équipes sont réunies entre 12h00 et 13h00.

## MÉTHODOLOGIE / OUTILS UTILISÉS

- Mise en place de formations internes autour des problématiques d'utilisation des machines et outils d'une durée de 15 à 20 mn.
- Récurrence tous les 15 jours le vendredi entre 12h00 et 12h20 lorsque les deux équipes sont réunies.
- Les sujets sont proposés par le responsable production et BE. Ils tournent autour des outils et machines de l'atelier (Fours, Cabine de peinture, Robot de soudure, ...).
- Les formateurs sont pris dans les équipes au niveau des anciens ou des responsables et alternent tous les quinze jours (jamais les mêmes).

## RÉSULTATS

La remise en cause est plus au niveau des formateurs qui doivent préparer la formation et se poser les bonnes questions, car ils vont être confrontés aux autres.

La durée de la formation est une contrainte forte, les messages doivent être simples et courts.

C'est un exercice formateur, enrichissant et valorisant s'il est bien exécuté.

Cela demande un accompagnement de la part des responsables.

La confrontation des bonnes pratiques permet de progresser dans les habitudes et les attitudes.

C'est encore trop récent pour identifier un résultat tangible pour l'augmentation des compétences. Nous constatons cependant une prise de conscience des bonnes attitudes à avoir, car il y a innovation dans la prise en compte des individus.

# Développement de la polyvalence

## CONTEXTE DE L'ENTREPRISE - PROBLÉMATIQUE RENCONTRÉE

L'objectif en premier lieu est la maîtrise des coûts de revient et donc du prix final d'un produit en sortie de chaîne.

La concurrence étant sévère, ce calcul doit être juste pour ne pas positionner le prix de vente en dessous du prix de revient global. Nous nous devons de garder une marge suffisante.

Il nous faut analyser le coût de revient d'un produit en fonction des machines et de leur capacité à réaliser les produits.

Il nous faut aussi analyser les interventions des personnels et les compétences à avoir pour un poste bien défini avec des procédures arrêtées.

Pour connaître les coûts de revient afférents aux produits d'une chaîne, nous calculons le temps mis pour produire à chaque poste de la chaîne.

Après tous les calculs, chaque poste dans la chaîne de production doit être réalisé dans le temps imparti de production défini par l'ordonnancement. L'ordonnancement étant l'ordre dans lequel est réalisée la production de la journée.

## MÉTHODOLOGIE / OUTILS UTILISÉS

- Le temps moyen de production est calculé en prenant des paramètres standards d'utilisation des outils sur un ensemble de salariés. Ceci est une moyenne générale.
- Les interventions manuelles comme le pliage, le montage, l'emballage, sont chronométrées.  
**Exemple** : 60 pièces/heure donne une pièce à la minute. Un salarié doit tenir son poste à minima en réalisant une pièce à la minute sachant que le résultat à obtenir n'est pas de produire plus, mais de maîtriser la production.
- Nous fonctionnons à flux tendu, nous nous donnons sept jours pour faire partir les commandes.
- Le personnel est jugé compétent sur le poste en fonction du temps moyen observé en général sur le poste et s'il tient une cadence normale à la journée.

*Nota Bene* : Certains éprouvent des difficultés d'adaptation et n'arrivent pas à se concentrer sur la tâche.  
Leur proposer d'autres postes mieux adaptés.

## RÉSULTATS

Cela permet d'optimiser les compétences « physiques » et compétences « d'attention » sur les postes.

La compétence se juge sur le poste dans le temps de travail pour un ordonnancement précis.

Chacun réagit différemment aux postes et nous développons la mobilité interne, car le travail à la chaîne est contraignant. Cela permet d'avoir des salariés polyvalents adaptés à différents postes.

Cela nous permet une gestion plus précise de nos coûts et une maîtrise de la production. Les salariés jugent directement de l'avance ou du retard en fin de journée (feedback).

# Sensibilisation et mise en œuvre de la GPEC

## CONTEXTE DE L'ENTREPRISE - PROBLÉMATIQUE RENCONTRÉE

Réunion d'information pour l'ensemble du personnel avec la référente RH de l'UIMM territoriale pour expliquer pourquoi et ce qu'est une GPEC.

## MÉTHODOLOGIE / OUTILS UTILISÉS

- Les salariés ont été conviés par groupes de même métier (5/6 pers. maxi) (Opérateurs CN – Superviseurs – Service Méthodes – Sondeurs...) pour valider leur mission dans l'entreprise, les différentes activités (avec plus de savoir-faire).
- Les fiches métiers sur RH Project ont été élaborées.

## RÉSULTATS

- Vérification avant diffusion : à chaque activité, il faut faire correspondre un ou plusieurs savoir faire.
- Diffusion du projet de fiche métier aux personnes concernées et corrections éventuelles.
- Validation de la fiche métier définitive par distribution à chaque salarié concerné.
- La fiche métier sert de base à l'entretien annuel tous les 18 mois environ.

# Élaboration de la matrice Hommes/Compétences



## CONTEXTE DE L'ENTREPRISE - PROBLÉMATIQUE RENCONTRÉE

- Des difficultés à recruter des profils adaptés :

**Profils d'opérateurs** : développement de la commande numérique implique des profils techniques de plus en plus poussés tout en restant sur des postes d'atelier (manque d'une filière entre le BAC PRO et le BTS).

**Profils de cadres techniques** : difficultés à combiner un profil d'ingénieur avec des compétences techniques en mécanique avancée.

- Un besoin impératif de polyvalence entre les opérateurs.

- Construction de la matrice Hommes/compétences : lister l'ensemble des machines utilisées sur un axe horizontal/ lister l'ensemble des productifs sur un axe vertical. À chaque correspondance de case, préciser :

le niveau : 0 = ne sait pas utiliser,

1 = peut travailler sous tutorat,

2 = autonome,

3 = peut former.

- Plan de formation complété à l'aide des entretiens annuels lors de réunions avec la Direction, les responsables des secteurs techniques et les Dirigeants. Il s'agit de faire un point en fin d'année sur les axes de formation pour l'année suivante tout en prenant en compte la stratégie de l'entreprise.

- Élaboration de fiches de postes.

- L'objectif de la matrice hommes/compétences est d'éviter les situations de mono opérateurs qui sont des situations à risques pour l'entreprise.

- Le plan de formation réalisé conjointement entre les Dirigeants et les responsables techniques permet de définir au mieux les besoins de l'entreprise.

## Exemple de tableau de formation

### DÉFINITION :

- **Niveau de difficulté** : un opérateur capable de réaliser des opérations de niveau X (garnissage par exemple) soit maîtriser parfaitement les opérations du niveau inférieur.
- **Formation sur poste** : temps nécessaire pour amener un opérateur à produire sur le poste le niveau de qualité requis et 80% de la production normale (gamme).
- **Expérience sur le poste** : après formation sur poste, temps nécessaire à un opérateur pour fournir une production normale (gamme).
- **Temps de formation** : exprimés en jours travaillés consécutifs.

Métiers	Postes	Connaissances	Nombre jours formation
1. COUPE-COUTURE <b>Niveau 1</b>	1.1 Matelassage	- Connaissance des consignes Q.S.E. applicables à l'activité - Connaissance nuancier - Connaissance gamme produits (ou partie de la gamme) - Lecture ordres de fabrication + BSM + étiquettes - Autocontrôle - Connaissance mode de fonctionnement ciseaux automatiques - Connaissance des consignes de sécurité liées au poste - Connaissance affutage lames de ciseaux	40
	1.2 Traçage tissu	- Connaissance des consignes Q.S.E. applicables à l'activité - Connaissance nuancier - Connaissance gamme produits (ou partie de la gamme) - Lecture ordres de fabrication + BSM + étiquettes - Autocontrôle - Connaissance gabarits, du positionnement droit fil	20
<b>Niveau 2</b>	1.3 Traçage cuir et coupe cuir	- Connaissance des consignes Q.S.E. applicables à l'activité - Connaissance nuancier - Connaissance gamme produits (ou partie de la gamme) - Lecture ordres de fabrication + BSM + étiquettes - Autocontrôle - Connaissance gabarits - Optimisation peau	3
<b>Niveau 3</b>	1.4 Coupe tissu	- Connaissance des consignes Q.S.E. applicables à l'activité - Connaissance nuancier - Connaissance gamme produits (ou partie de la gamme) - Lecture ordres de fabrication + BSM + étiquettes - Autocontrôle - Fonctionnement ciseaux électriques - Utilisation EPI - Connaissance affutage lames de ciseaux	1
	1.4.1 Coupe auto	- Connaissance des consignes Q.S.E. applicables à l'activité - Connaissance nuancier - Lecture ordres de fabrication - Autocontrôle - Connaissance fonctionnement machine découpe Gerber et de son entretien niveau 1 - Savoir appeler les placements informatiques	6
	1.4.2 Placement	- Connaissance des consignes Q.S.E. applicables à l'activité - Connaissance nuancier - Connaissance des modèles - Lecture ordres de fabrication - Maîtrise logiciel ACCUMARK - Connaissance des règles principales d'optimisation des tissus	3
<b>Niveau 4</b>	1.5 Surjetage	- Connaissance des consignes Q.S.E. applicables à l'activité - Connaissance nuancier - Connaissance gamme produits (ou partie de la gamme) - Lecture ordres de fabrication + BSM + étiquettes - Autocontrôle - Fonctionnement surjeteuse (enfilage + réglage point) + entretien: niveau d'huile, nettoyage...	1

## Exemple de matrice de polyvalence

## POLYVALENCE ATELIER MONTAGE

Mis à jour le 15/02/2012	COUPE-COUTURE									COLLAGE-GARNISSAGE						MONTAGE			EMBALLAGE			AUTRES			OBSERVATIONS
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.4.1	1.4.2	1.5	1.6	1.7	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	3.1	3.2	3.3	4.1	4.2	4.3	5.2	5.5	5.6	
1							/			X	X		X	/											Passage CDI
2																X	X			X	X				Passage CDI
3																									
4																									
5	/						X	X																	Passage CDI
6																									
7																X	/			X					
8																									
9																									
10																									
11																									
12																X				X					
13																X				X					

**X** : Formation terminée

**/** : Formation en cours

**=** Remise à niveau souhaitable

## Exemple d'analyse des compétences

Famille	Métier	Emploi	Facteur évolution	Nature	Indice de fiabilité	Principaux postes impactés	Impacts sur les activités du métier	Compétences à développer	PLAN D' ACTIONS					
									Niveau requis	Recrutement	Formation	Mobilité	Autres (retraite...)	
						Technicien maintenance	Outil informatique	Utilisation DAO + logiciels spécifiques						
						Archiviste	Suppression de poste							

**Clé : cœur de métier**

**Sensible : pénurie de compétences, recrutement**

**Critique : mené à disparaître**

## Exemple de descriptif d'activités

Activité du métier d'opérateur assembleur	Degré de maîtrise de l'activité		
	Degré de maîtrise attendu	Évaluation de maîtrise de l'activité	Critères objectifs
Assembler différentes pièces selon une gamme d'assemblage			Assembler chaque pièce selon la manière décrite dans le standard de travail, dans l'ordre et avec les bons outils. Valider par un audit complet du suivi du standard par l'opérateur. Audit effectué par le team lead ou le section manager. Renseigner sur la feuille de suivi de formation en ligne.
Faire du travail de qualité et avec vélocité			Respecter les consignes qualité afin de faire le moins d'erreurs possibles. Respecter les temps d'assemblage décrit dans les gammes. Cf : Base de données qualité qui rapporte l'ensemble des pb qualité rencontrés. Bon assembleur = moins de 8 erreurs par an.
Travailler en sécurité			Travailler sans se mettre en danger, et faire attention à ses collègues. Créer le moins de situations dangereuses possibles (nombre de presque accidents, premiers soins, accidents recensés sur une année).
Effectuer des contrôles divers			Effectuer les différents contrôles nécessaires au poste, les renseigner sur les documents et adapter la bonne démarche si ceux-ci ne sont pas corrects. Cf si tous les contrôles sont bien effectués et renseignés dans le classeur de suivi des contrôles. L'opérateur adopte la bonne démarche en cas de contrôle hors zone (faire un Andon).
Effectuer un bon 5S			Effectuer les différents points du planning 5S. Cf élargement des activités 5S sur le planning 5S et activités réellement effectuées.
Être source de proposition			Rédiger des cartes CI (Objectif pour chaque opérateur : 1 carte sécurité/trimestre, 1 carte coût/an et 1 carte par mois au global).
Spécificité poste 1 : Utilisation du DC torque			Connaître l'utilisation du DC torque (utiliser son badge, adopter la bonne démarche en cas d'erreur de serrage ...). Cf audit du suivi du standard de travail.
Spécificité du poste 2 : Réglage du sensor			Apprendre la dextérité pour effectuer le réglage du sensor, créer le moins d'échec au banc dû au mauvais réglage du sensor. Cf Base de données qualité et PAForm.

## Exemple de descriptif d'activités

Activité du métier d'opérateur assembleur	Degré de maîtrise de l'activité		
	Degré de maîtrise attendu	Évaluation de maîtrise de l'activité	Critères objectifs
Tester les transmissions selon une gamme d'assemblage			Tester les transmissions selon la manière décrite dans le standard de travail, dans le bon ordre et avec les bons outils. Valider par un audit complet du suivi du standard par l'opérateur. Audit effectué par le team lead ou le section manager. Renseigner sur la feuille de suivi de formation en ligne.
Faire du travail de qualité et avec vélocité			Respecter les consignes qualité afin de faire le moins d'erreurs possibles. Respecter les temps d'assemblage décrit dans les gammes. Cf : Base de données qualité qui rapporte l'ensemble des pb qualité rencontrés. Bon assembleur = moins de 8 erreurs par an.
Travailler en sécurité			Travailler sans se mettre en danger, et faire attention à ses collègues. Créer le moins de situations dangereuses possibles (nombre de presque accident, premiers soins, accidents recensés sur une année).
Effectuer des contrôles divers			Effectuer les différents contrôles nécessaires au poste, les renseigner sur les documents et adapter la bonne démarche si ceux-ci ne sont pas corrects. Cf si tous les contrôles sont bien effectués et renseignés dans le classeur de suivi des contrôles. L'opérateur adopte la bonne démarche en cas de contrôle hors zone (faire un Andon).
Effectuer un bon 5S			Effectuer les différents points du planning 5S. Cf élargement des activités 5S sur le planning 5S et activités réellement effectuées.
Être source de proposition			Rédiger des cartes CI (Objectif pour chaque opérateur : 1 carte sécurité/trimestre, 1 carte coût/an et 1 carte par mois au global).
Spécificité poste 1 : Testeur au banc TTT			Effectuer l'air test avant le test mécanique. Maîtriser les différentes causes probables de fuites rencontrées à l'air test. Cf rapidité de compréhension de la provenance des fuites.
Spécificité du poste 2 : Testeur au banc AT			Faire le changement de configuration pour tester les deux modèles différents sur le même banc. Cf audit complet du suivi du standard par l'opérateur.

## Exemple de matrice de polyvalence

### Légende :

4 : Peut former. / 3 : Autonome. / 2 : Réalise avec l'aide de... / 1 : Est formé. / 0 : Doit être formé.

Missions	ZJ	BH	OI	PF	Backup	Backup formé au 30/05/13	Backup formé au 31/07/13	Backup formé au 18/03/13	Backup formé au 16/06/13
<b>RECRUTEMENT</b>									
Identification des divers partenaires externes (Pôle Emploi, ETT...)	4				BH	4	4	4	4
Développement des relations écoles/entreprises et forums pour le recrutement			2		ZJ	4	4	4	4
Définition du besoin CADRE / NON CADRE	4				BH	4	4	4	4
Validation du besoin auprès des Managers	4				BH	4	4	4	4
Mise à jour quotidienne du tableau « État de recrutement »			4		ZJ	3	3	3	3
Rédaction des annonces			3		ZJ	4	4	4	4
Validation des annonces avant diffusion	4				BH	4	4	4	4
Choix des partenaires externes à utiliser selon le recrutement à mener	4				BH	4	4	4	4
Diffusion des annonces externes			4		ZJ	4	4	4	4
Gestion de l'affichage interne des postes à pourvoir			4		ZJ	0	2	2	4
Relations courantes avec les divers partenaires externes			3		ZJ	4	4	4	4
Tri des CV & gestion du vivier			3		ZJ	4	4	4	4
Gestion des candidatures (organisation des entretiens avec les différents intervenants internes, gestion des réponses négatives)			3		ZJ	4	4	4	4
Préparation du dossier de candidature			4		ZJ	4	4	4	4
Entretien préalable téléphonique si besoin	4		3 (*)		BH	4	4	4	4
Entretiens du N+1		4			ZJ	4	4	4	4
Entretiens du N+2	4				BH	4	4	4	4
Si besoin exceptionnel et urgent (en cas de remplacement maladie) choix du CV en accord avec le Manager concerné (*)			3		ZJ	4	4	4	4
Contrôle de référence du candidat	4				BH	4	4	4	4
Debriefing entretien et choix du candidat avec le Manager concerné	4	4			BH/ZJ	4	4	4	4
Rédaction des propositions d'embauche (CDD, CDI)		4			ZJ	4	4	4	4
Rédaction des contrats de travail + avenants (CDD, CDI)		4			ZJ	4	4	4	4
Création, suivi et actualisation des fiches de fonction		4			ZJ	4	4	4	4
Validation des propositions d'embauches & contrats de travail + avenants (CDD, CDI)	4				Exe				
Détection et gestion des contrats aidés	3				ZJ	3	3	3	3
Validation des intégrations de personnel auprès des ETT avec les éléments de contrat de travail temporaire (CTT)				3	BH	4	4	4	4
Suivi des CTT (gestion quotidienne, abs, formation, fin de mission)				3	BH	4	4	4	4
Validation des CTT	4				BH	4	4	4	4
Feed-back en interne sur les candidatures retenues pour intégration Entreprise	4	4	3 (*)		BH/ZJ	4	4	4	4
Feed-back auprès des ETT et autres prestataires externes sur les candidatures présentées à l'entreprise			3		ZJ	4	4	4	4
Feed-back auprès des ETT et autres prestataires externes sur les candidatures retenues pour intégration à l'entreprise				3	NH	3	3	3	3
Feed-back auprès des ETT et autres prestataires externes sur les candidatures présentées et/ou retenues (du chef d'équipe au N+2)	4				BH	4	4	4	4
Interface en interne sur les recrutements en cours			3		ZJ	4	4	4	4

# Exemple de matrice de polyvalence

## Légende :

4 : Peut former. / 3 : Autonome. / 2 : Réalise avec l'aide de... / 1 : Est formé. / 0 : Doit être formé.

Missions	ZJ	BH	OI	PF	Backup	Backup formé au 30/05/13	Backup formé au 31/07/13	Backup formé au 18/03/13	Backup formé au 16/06/13
<b>AFFAIRES GÉNÉRALES</b>									
Tenue du standard téléphonique			4		PF	4	4	4	4
Accueil des visiteurs (accueil physique, réservations diverses)			4		PF	3	3	3	3
Accueil des salariés américains (accueil physique, réservations diverses)			4		PF	0	0	2	2
Distribution / envoi du courrier + poste			4		PF	4	4	4	4
Déclaration à la sécurité sociale des missions à l'étranger des salariés			4		BH	4	4	4	4
Demandes d'achats RH & AG			4		PF/ZJ	0	2	2	3
Validation des demandes d'achats RH & AG	4				Exe				
Gestion des vestiaires			4		PF	0	0	2	2
Gestion des vêtements de travail			4		PF	0	0	2	2
Gestion des téléphones portables			4		PF	0	0	2	2
Gestion des commandes de fournitures de bureau			4		PF	0	0	2	2
Gestion des archives de l'entreprise			2		PF	0	0	0	1
Suivi du parc automobile			4		PF	0	0	2	2
Réservation des déplacements & établissement des demandes d'avance (France, Etranger, Formation)			4		PF	0	0	1	1
Gestion des assurances (locaux, chariots & automobiles)			4		PF	0	0	1	1
Gestion des sinistres			4		ZJ	0	0	0	3
Gestion des prestataires de service (Entretien locaux, espaces verts, ..)			4		ZJ	0	1	1	1
Elaboration et suivi des coûts et amélioration			4		ZJ	0	0	1	1
Gestion des récompenses			4		ZJ	0	0	0	1
<b>ISO</b>									
Gestion et MAJ de la documentation qualité RH		4			ZJ	0	1	3	3
Gestion et MAJ de la documentation qualité Communication			4		ZJ	0	1	3	3
Indicateurs ISO RH (mensuel)		4			ZJ	0	1	2	3
Indicateurs ISO Communication (mensuel)			4		ZJ	0	1	2	3
<b>REPORTINGS</b>									
Heures travaillées + Analyse		4			ZJ	0	0	0	0
Headcount		4			ZJ	0	0	0	0
Etat des CP/ RTT (trimestre)		4			ZJ	0	0	0	0
<b>INTÉRESSEMENT :</b>									
Calcul des Indicateurs (mensuel + consolidation trimestrielle)	4				BH	4	4	4	4
Païement de l'intéressement	4				BH	4	4	4	4
Intégration de l'intéressement dans la paie				3	BH	4	4	4	4
Indicateurs CE (mensuel)		4			ZJ	0	1	2	2
<b>BUDGETS</b>									
Élaboration du budget Affaires Générales	4				OI	4	4	4	4
Élaboration du budget RH	4				BH	4	4	4	4
Élaboration du budget Main d'œuvre	4				BH	4	4	4	4