

ÉCOLE DOCTORALE ARTS ET MÉTIERS**Laboratoire d'Investigation en Prospective Stratégie et Organisation (LIPSOR)****THÈSE** présentée par :**Noura BEN HASSEN**soutenue le : **20 Juillet 2011**pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et
Métiers**Discipline/ Spécialité : **Sciences de Gestion, spécialité Prospective,
stratégie et Organisation****Le développement de l'employabilité dans les organisations : une aide
à la rénovation de la Gestion des Ressources Humaines et à
l'accroissement de performances économiques et sociales
Cas d'entreprises industrielles tunisiennes****THÈSE dirigée par :****Monsieur PESQUEUX Yvon**

Professeur Titulaire de Chaire, Cnam

Madame ZARDET Véronique

Professeur, IAE-Université Jean Moulin Lyon III

RAPPORTEURS :**Monsieur PERETTI Jean-Marie**

Professeur, IAE de Corte

Monsieur YANAT Zahir

Professeur, HDR, Bordeaux Ecole de Management

JURY :**Monsieur CAPPELLETTI Laurent**

Professeur Titulaire de Chaire, Cnam

Monsieur HMILA MontherResponsable Ressources Humaines, Microtechnic
International**Monsieur PERETTI Jean-Marie**

Professeur, IAE de Corte

Monsieur YANAT Zahir

Professeur, HDR, Bordeaux Ecole de Management

Monsieur PESQUEUX Yvon

Professeur Titulaire de Chaire, Cnam

Madame ZARDET Véronique

Professeur, IAE-Université Jean Moulin Lyon III

TABLE DES ANNEXES

Annexe 1	Etude comparative des approches des trois équipes : CGS, CRG et ISEOR	3
Annexe 2	Etat de validation des hypothèses	7
Annexe 3	Guide d'entretien	15
<hr/>		
Entreprise A		21
Annexe A1 :	Organigramme de l'entreprise « A »	22
Annexe A2:	Liste des acteurs interviewés	24
Annexe A3:	Diagnostic Qualitatif HORIZontal et VERTical	25
	Annexe A3.1. Diagnostic qualitatif HORIZontal	27
	Annexe A3.2. Diagnostic qualitatif VERTical	34
	Annexe A3.3. Tableaux de Convergences-Spécificités	45
	Annexe A3.4. Avis d'expert Grappe HORIZontal	52
	Annexe A3.5. Avis d'expert Grappe VERTical	52
	Annexe A3.6. Recommandation d'actions simples	54
	Annexe A3.7. Les actions concrètes mises en œuvre par l'entreprise	59
	Le diagnostic de l'adéquation formation-emploi et la mise en place des Grilles de Compétences	
	-Grille de Compétences du laboratoire.	
	-Grille de Compétences du service production des pâtes	
	Le diagnostic de la gestion du temps et l'élaboration de la Grille d'Auto-Analyse du Temps	
	-Méthode de remplissage de Grille d'Auto-Analyse du Temps.	
	-Mise en place de Grille d'Auto-Analyse du Temps.	
Annexe A4:	Diagnostic quantitatif et détails de calcul des coûts cachés	74
<hr/>		
Entreprise B		95
Annexe B1 :	Organigrammes de l'entreprise « B »	96
Annexe B2:	Grille des classifications et grille des salaires	98
Annexe B3:	Liste des acteurs interviewés.	99
Annexe B4:	Diagnostic Qualitatif HORIZontal et VERTical	100
	Annexe B4.1. Diagnostic qualitatif HORIZontal	102
	Annexe B4.2. Diagnostic qualitatif VERTical	109
	Annexe B4.3. Tableaux de Convergences-Spécificités	115
	Annexe B4.4. Avis d'expert Grappe HORIZontal et VERTical	119
	Annexe B4.5. Recommandation d'actions simples	123
<hr/>		
Entreprise C		127
Annexe C1 :	Organigramme de l'entreprise « C »	128
Annexe C2:	Liste des acteurs interviewés	129
Annexe C3:	Diagnostic Qualitatif HORIZontal et VERTical	130
	Annexe C3.1. Diagnostic qualitatif HORIZontal	131
	Annexe C3.2. Diagnostic qualitatif VERTical	134
	Annexe C3.3. Tableaux de Convergences-Spécificités	137
	Annexe C3.4. Avis d'expert Grappe HORIZontal ET VERTical	140
	Annexe C3.5. Recommandation d'actions simples	141
Annexe C4:	Elaboration de projet	142
Annexe C5:	Exemple d'outils	149

ANNEXE 1 :

ÉTUDE COMPARATIVE DES APPROCHES DES TROIS
ÉQUIPES :
CENTRE DE GESTION SCIENTIFIQUE, CENTRE DE
RECHERCHE EN GESTION ET INSTITUT DE SOCIO-
ÉCONOMIQUE DES ENTREPRISES ET DES
ORGANISATIONS

Thème	Sous-thème	CRG	CGS	ISEOR
Présentation		Le Centre de Recherche en Gestion (CRG, Ecole Polytechnique) est affilié au Centre Nationale de la Recherche Scientifique	Le Centre de Gestion Scientifique (CGS, Ecole des Mines de Paris) est intégré à l'Ecole Nationale Supérieure de Mines de Paris.	L'Institut de Socio-Economie des entreprises et des ORganisations
	Création	Le CRG a été en 1972 par le professeur Bertrand Collomb	Le CGS a été créé en 1967 par le professeur Claude Riveline.	L'ISEOR a été créé en 1975 par le professeur Henri Savall
	Membres	Compte une vingtaine de membres permanents et encadre une quinzaine de doctorants.	Il compte une vingtaine de membres permanents et encadre une trentaine de doctorants.	Il compte plus d'une trentaine de membres permanents et encadre une cinquantaine de doctorants
	Type de méthode pratiquée	Recherche-intervention		
Principes fondateurs	Vision transformative des interventions	-Il suit une démarche moins délibérée et centrée sur le système sociale de l'organisation. -Il privilégie la compréhension des mécanismes de fonctionnement de l'entreprise et ses membres.	-Il suit une démarche délibérée et circonscrite. -Il utilise les résultats d'investigations pour modéliser selon des concepts de nature sociotechnique.	-Il suit une démarche plus délibérée et englobe sur l'ensemble de l'organisation. -Il utilise des modèles délibérément simplifiés utilisables par les acteurs pour transformer l'organisation et sa performance socio-économique globale durable.
		-Une démarche et une pratique d'intervention à visée transformative. -Ils présentent de réelles proximités épistémologiques		
	Diffusion des résultats de la recherche	Les chercheurs diffusent les connaissances acquises par les résultats de leur recherche à travers les enseignants en formation initiale et en formation continue et aussi à travers des publications		
	Degré d'implication dans la recherche	Affiche une priorité à la logique de la connaissance par rapport à celle de l'action.	Le chercheur n'a pas d'obligation de résultats vis-à-vis de l'entreprise car son objectif prioritaire est de publier	L'action et la recherche sont consubstantielles l'une à l'autre (lorsque le chercheur mène une intervention, il contribue à produire la connaissance au même titre qu'il contribue à l'action)
Problématique et cadres théorique de recherche	Mesure des effets de l'instrumentation de gestion sur les comportements des acteurs.	-Il adapte une perspective contingente dans l'étude des comportements des acteurs -Il s'intéresse à l'incidence des outils de gestion sur le fonctionnement des organisations (en particulier les représentations mentales forgées par ces outils) -Il propose un lien systématique entre les représentations des acteurs et leurs actes.	-Il insiste sur le rôle dynamique des outils de gestion, qui doivent favoriser à la fois l'évolution de l'entreprise et celle de savoirs -Il s'intéresse davantage aux outils et aux dispositifs qui structurent les comportements des acteurs qu'aux acteurs eux-mêmes.	-Il adopte une perspective structuro-comportementale, dans laquelle s'opère une forte interaction entre le système et les acteurs. -Il s'intéresse aux conditions de développement de la performance globale durable, en analysant les dimensions économique d'une part, humaine et sociale, psychologique et sociologique d'autre part.
Processus d'accès au terrain	Les nouveaux secteurs		Les musées, les lycées, les tribunaux...	Le secteur, les administrations...
	Facilité d'accès aux organisations	L'accès aux entreprises est facilité grâce à la réputation de son institution : l'Ecole Polytechnique.	L'accès aux entreprises est facilité grâce à la réputation de son institution : l'Ecole des Mines de Paris et son image propre de capacité de modélisation mathématique.	L'accès aux entreprises est facilité par l'intérêt que suscite l'approche globale de l'ISEOR et son appareillage conceptuel et opératoire.
	Processus d'accès	Il négocie l'accès au terrain à partir d'une demande formulé, en définissant un projet de recherche. -Phase de dialogue, de négociation (définir l'objet de l'intervention et le projet de recherche intervention) se conclut par un contrat écrit (durée en générale une année et ensuite renouvelable en fonction de la problématique et la taille de l'organisation) - Il dit clairement partir d'une démarche de résolution de problème exprimé, puis la font évoluer, en remettant en cause les représentations initiales des acteurs de l'entreprise		-Il négocie un « cahier de charge méthodologique »
	Contrat de recherche	La description des protocoles méthodologiques	La description des protocoles méthodologiques	Une représentation précise des travaux, méthodes de collecte et de présentation intermédiaires des résultats et du calendrier de la recherche

	Présentation de la recherche-intervention			Utilise une présentation structurée en produits-objectifs/produits-méthodes/produits-prestations.
Méthodologies de recherche interventions	Interactivité et durée de recherche	Les recherches sont interactives et de longue durée, ayant d'analyser les transformations.	Les recherches sont interactives et de longue durée, ayant d'analyser les transformations.	Les recherches sont interactives et de longue durée, ayant d'analyser les transformations.
	Forme des informations collectée et produites	Manipule des informations qualitatives	Utilise des informations quantitatives selon des formalisations mathématiques	Manipule des informations qualitatives, quantitatives et financières, en repérant leurs concordances et leurs incohérences, selon une approche qualimétrique
	Techniques de collecte d'informations	Il pratique les entretiens pour collecter les représentations des acteurs, et de l'observation directe. -Observation directe des situations de gestion. -la neutralité du chercheur	Il pratique peu de collecte d'information par entretiens -Observation directe des situations de gestion. -la neutralité du chercheur	Il utilise trois modes de collecte d'informations complémentaires : les entretiens, l'observation directe et l'analyse de documents. -Observation directe des situations de gestion. -la neutralité du chercheur
	Fiabilité et contrôle de qualité des informations	-Le chercheur doit s'assurer de la fiabilité et de la qualité des informations collectées. -Les dispositifs de recherche permettant de contrôler la qualité du processus d'une recherche-intervention		
	Dispositifs de gestion	-Instance de contrôle on se remettant à des représentations de la communauté académique pour formuler des jugements sur la qualité du travail fait sur le terrain.	-Une instance de pilotage est mise en place au sien de l'entreprise, réunissant les chercheurs et les commanditaires de la recherche. -Une instance de contrôle du respect du protocole de recherche mise en place au sein du laboratoire.	-Une instance de pilotage est mise en place au sien de l'entreprise, réunissant les chercheurs et les commanditaires de la recherche. -Une instance de contrôle du respect du protocole de recherche mise en place au sein du laboratoire.
	Outils de gestion utilisés dans la recherche intervention	Des outils et des instruments de gestion fondée sur des modèles mathématiques.	Des outils et des instruments de gestion fondée sur des modèles mathématiques	Des outils de management et de règles de connaissances

ANNEXE 2 :

ÉTAT DE VALIDATION DES HYPOTHÈSES

- Carré noir : hypothèse validée
- ▣ Carré semi-noir : hypothèse validée en partie
- Carré blanc : hypothèse non validée

Hypothèse centrale : la mise La rénovation des pratiques de GRH, par la mise en place d'une politique de développement de l'employabilité, aide les entreprises tunisiennes à faire progresser leur performance sociale et économique et à sécuriser les parcours professionnels de leurs salariés.

Corps d'hypothèses

T/S ¹	Hypothèse Descriptives (HD)	Hypothèses Explicatives (HE)	Hypothèses Perspectives (HP)	Etat de validation des hypothèses		
				HD	HE	HP

1. La transformation des comportements des entreprises tunisiennes en matière des politiques d'emploi et ses conséquences						
1.1. La transformation des comportements des entreprises en matière de politiques d'emploi						
1.1.1	HD1.1.1. Les entreprises ont un recours massif aux emplois atypiques	HE1.1.1. Le recours fréquent aux emplois atypiques s'explique par la recherche des entreprises à compresser les charges salariales ou à s'adapter aux évolutions de l'environnement.	HP1.1.1 et HP1.1.2. Le développement de l'employabilité améliore les ajustements de capacités et limite le recours à la flexibilité quantitative ainsi qu'aux emplois précaires.	■	■	▣
1.1.2	HD1.1.2. Les formes de départs des salariés des entreprises sont diversifiées (départs volontaires et forcés).	HE1.1.2. Il y a un raccourcissement de la durée de l'activité professionnelle par la retraite anticipée pour tenter de résoudre les problèmes de sureffectifs. -Une montée des licenciements collectifs et individuels soit pour motif économique, soit pour motif personnel, (recherche de perspectives de carrières plus intéressantes, discrimination, non intégration, etc.)		■	■	
1.1.3	HD1.1.3. Le recrutement par la « wasta » est en accroissement, ce qui augmente les inégalités des chances et l'inadéquation formation-emploi.	HE1.1.3. La recherche d'une garantie, l'appartenance sociale sont considérées comme garantie de confiance et de prévisibilité des réactions d'autrui. Certains postes sont souvent réservés aux amis, aux membres de la famille voire même aux clients.	HP1.1.3. Les critères de sélection en fonction des compétences exigées au niveau de chaque poste et l'implication des chefs de service dans le processus de sélection des candidats sont des conditions nécessaires pour la réussite de processus de recrutement.	■	■	□

¹ Numéros des thèmes et des sous thème

1.2. Les conséquences de transformation des comportements des entreprises tunisiennes en matière d'emploi						
1.2.1	HD1.2.1. Le changement des comportements des entreprises en matière d'emploi (le recours fréquent aux emplois atypiques) détériore leur performance sociale.	HE1.2.1. Le recours aux emplois atypiques suscite une insatisfaction du personnel et altère l'implication organisationnelle. Les employés atypiques sont les moins satisfaits du fait qu'ils sont moins bien rémunérés que les permanents. Par ailleurs, l'incertitude du personnel quant au travail à venir conduit à l'anxiété, et plus largement à des problèmes de santé physique et mentale.	HP1.2.1. La mise en place des conditions nécessaires au maintien et au développement de l'employabilité des salariés permet à l'entreprise, sur le court terme, la création d'un avantage concurrentiel, l'amélioration de la productivité et contribue à un meilleur climat social.	■	■	□
1.2.2	HD1.2.2. Le changement des comportements des entreprises en matière d'emploi (le recours fréquent aux emplois atypiques) détériore de leur performance économique.	HE1.2.2. L'angoisse générée et le désengagement affectent les attitudes et produisent des comportements déviants au travail pouvant augmenter le taux d'absentéisme et les départs volontaires.	HP1.2.2. La mise en place des conditions nécessaires au maintien et au développement de l'employabilité des salariés, permet à l'entreprise, sur le long terme, de préparer les compétences dont elle aura besoin demain (compétences potentielles). L'entreprise procédera d'un personnel plus compétent, flexible, et réactif ce qui permettra de réduire les dysfonctionnements.	■	■	□

2. La modernisation des politiques et des pratiques de GRH par l'intégration d'une politique de développement de l'employabilité						
2.1. Les conditions managériales de développement de l'employabilité						
2.1.1	HD2.1.1. Le développement des compétences transversales influence favorablement le développement de l'employabilité.	HE2.1.1. Les compétences transversales peuvent être mobilisées dans des contextes circonscrits et transférées d'un domaine à l'autre ; par contre, les compétences spécifiques ont eu une utilité limitée à un éventail d'emplois beaucoup plus étroit.	HP2.1.1. Pour promouvoir les processus de transférabilité des compétences, les organisations disposent de plusieurs outils : les grilles de compétences, les Formations Qualifiantes et Transférables, la mobilité, etc. La transférabilité des compétences exige un environnement et des formes d'organisation du travail favorables. Les organisations qualifiantes développent les capacités d'apprentissage, l'autonomie, la responsabilité des employés et favorisent la transférabilité des compétences.	■	■	□
2.1.2	HD2.1.2. La veille et la prévention sur l'évolution du contenu des emplois en termes de métiers et de compétences influencent favorablement le développement de l'employabilité.	HE2.1.2. Une meilleure visibilité pour l'employé sur l'évolution des emplois au sein de l'entreprise et l'évolution des métiers sur le marché lui permet : -d'identifier des risques de son parcours professionnel -de faire correspondre ses compétences à l'activité de l'entreprise et à ses perspectives d'évolution.	HP2.1.2. L'évolution des pratiques de la gestion de compétences vers des démarches de GPEC favorise la prévention sur l'évolution du contenu des emplois en termes de métiers et de compétences.	■	■	□
2.1.3	HD2.1.3. La validation et la reconnaissance des acquis influencent favorablement le développement de l'employabilité.	HE2.1.3. La reconnaissance offre aux salariés de meilleures perspectives sur le marché du travail interne ou externe. Par ailleurs, le diplôme est la référence d'évaluation, des promotions et des rémunérations dans les entreprises, notamment dans les entreprises semi-publiques.	HP2.1.3. Pour promouvoir la reconnaissance et la validation des compétences, les organisations peuvent recourir au bilan de compétences ou à la VAE.	■	■	□

2.2. Les dysfonctionnements de la fonction RH dans les entreprises tunisiennes						
2.2.1	HD2.2.1. Le déficit de la politique de formation limite le développement de l'employabilité.	HE2.2. Ces dysfonctionnements s'expliquent par l'absence de la Fonction RH dans les entreprises et par des raisons institutionnelles et culturelles.	HP2.2. La création d'une Direction Ressources Humaines aide à la rénovation des politiques et des pratiques de GRH. Un changement des mentalités d'employeur et des employés est aussi primordial pour la réalisation des ces rénovations.	■	■	■
2.2.2	HD2.2.2. La défaillance des politiques de recrutement et d'évaluation limite le développement de l'employabilité.			■		
2.2.3	HD2.2.3. L'absence d'une politique de mobilité limite le développement de l'employabilité.			■		
2.2.4	HD2.2.4. L'absence de communication sur les objectifs et la stratégie, et le manque de visibilité pour les salariés limitent le développement de l'employabilité.			■		
2.3. Les nouvelles politiques et pratiques de GRH à mettre en place pour le développement des compétences transversales						
2.3.1	HD2.3.1. Les modalités de formation privilégiées dans les entreprises sont orientées vers le développement des compétences spécifiques.	HE2.3.1. Les employeurs privilégient l'investissement dans des formations à caractère spécifique qui correspondent à leurs besoins, à court terme, car ils peuvent en tirer des bénéfices à court terme.	HP2.3.1. Si les entreprises généralisent leurs politiques de formation professionnelle et s'orientent vers le développement intégré de compétences spécifiques et de compétences transversales, cela leur permet de développer l'employabilité de leurs salariés.	■	■	□
2.3.2	HD2.3.2. L'absence d'une vraie politique de mobilité dans les entreprises ne permet pas aux salariés d'approfondir leurs compétences et notamment d'acquérir des compétences transversales.	HE2.3.2.1. De nombreux obstacles individuels (réticences à changer de poste) mais aussi culturels et organisationnels affectent la mobilité. -Elle n'apparaît pas positive pour le personnel, car elle est souvent associée à des réaffectations ou des restructurations non souhaitées. -Difficultés de la mobilité inter-secteurs à cause de l'absence de passerelles avec des diplômés ou des certifications d'autres branches pour faciliter les mobilités.	HP2.3.2.1.1. Pour combattre les résistances aux changements, les cadres peuvent repérer l'ensemble des phénomènes susceptibles de mettre en échec le processus de mobilité et renforcent les capacités des salariés à se prendre en charge, à réagir en situation difficile, à prendre des initiatives, à agir sur le manque de confiance en soi, la peur...	■	■	■
		HE2.3.2.2. Il n'y a aucun dispositif visant à encourager et à accompagner la mobilité des salariés. Le code du travail et la négociation collective sont muets sur la question de la mobilité professionnelle.	HP2.3.2.2. Rendre obligatoire la mobilité après un certain temps passé dans une fonction et l'accompagnement de la mobilité encourager le salarié à être mobile.		■	■
2.3.3	HD2.3.3. L'organisation du travail dans les entreprises ne permet pas aux salariés d'élargir leurs compétences et notamment d'acquérir des compétences transversales.		HP2.3.3. Les organisations qualifiantes développent les capacités d'apprentissage, l'autonomie, la responsabilité et permettent la mobilité.	■	■	■

2.3.4	HD2.3.7. Absence de pratiques susceptibles d'exploiter le potentiel que représentent les employés vieillissants.	HE2.3.7. Les employés vieillissants ne sont pas valorisés car considérés comme des employés refusant le changement et craignant de nouvelles technologies, ils sont souvent exclus des projets.	HP2.3.7. Abandonner les pratiques d'exclusion des vieillissants et élaborer une stratégie de maintien d'emploi de cette main d'œuvre spécifique axée sur l'élaboration d'un projet de fin de carrière, d'aménagement du temps de travail, d'amélioration de la qualité de vie au travail et des stimulants financiers.	■	■	□
2.3.5	HD2.3.5. Défaillance des compétences de plusieurs salariés.	HE2.3.5.1. La carence de capacités cognitives est la cause de manque des compétences chez une partie des salariés. Les niveaux éducationnels, peu poussés, limitent les capacités cognitives, notamment l'apprentissage des langues étrangères.	HP2.3.5.1. La formation continue permet au personnel d'acquérir de nouvelles compétences et une grande capacité d'adaptation.	■	■	■
		HE2.3.5.2. Le non accompagnement des changements technologiques par une formation adéquate et l'insuffisance des formations externes. HE2.3.5.3. Les entreprises investissent très peu en formation à cause : des contraintes, à court terme, de ces entreprises font passer la formation au second plan ; l'inexistence de structure de formation dans l'entreprise et l'éloignement des centres de formation ou parfois même la non existence de ces centres	HP2.3.5.2. La mise en place des grilles de compétences par les entreprises permet de visualiser les compétences effectives et d'élaborer un plan de formation adapté à chaque personne et aux besoins évolutifs de l'entreprise.		■	■
2.3.6	HD2.3.6. Discrimination de certaines catégories de salariés dans l'accès à la formation.	HE2.3.6.1. La formation bénéficie davantage aux cadres, aux titulaires de CDI et aux hommes, qu'aux salariés les moins qualifiés, aux titulaires de CDD car l'entreprise ne peut pas retirer le même bénéfice de leur formation. HE2.3.6.2. Aucune définition n'est donnée par la loi concernant le plan de formation, la gestion prévisionnelle des compétences, le bilan de compétence, le droit au congé individuel de formation.	HP2.3.6.1. La mise en place des grilles de compétences par les entreprises permet de visualiser les compétences effectives et d'élaborer un plan de formation adapté à chaque personne et aux besoins évolutifs de l'entreprise. HP2.3.6.2. L'appréciation annuelle du personnel est un moyen qui permet au salarié d'exprimer ses souhaits d'évolution professionnelle et ses besoin en formation.	■	■	■
2.3.7	HD2.3.7. Absence de pratiques susceptibles d'exploiter le potentiel que représentent les employés vieillissants.	HE2.3.7. Les employés vieillissants ne sont pas valorisés car considérés comme des employés refusant le changement et craignant de nouvelles technologies, ils sont souvent exclus des projets.	HP2.3.7. Abandonner les pratiques d'exclusion des vieillissants au profit d'une stratégie de maintien d'emploi de cette main d'œuvre spécifique axée sur l'élaboration d'un projet de fin de carrière, d'aménagement du temps de travail, d'amélioration de la qualité de vie au travail et des stimulants financiers.	■	■	■

2.4. Les nouvelles politiques et pratiques de GRH à mettre en place pour la veille et la prévention sur l'évolution en termes de métiers et de compétences						
	HD2.4. Inexistence d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les entreprises.	HE2.4.1. La difficulté de l'anticipation de l'emploi et le manque de capacité à anticiper l'emploi lié à des considérations financières. Ceci amène aussi à retarder le plus souvent possible les recrutements.	HP2.4.1. Pour anticiper l'emploi, gérer l'incertitude de l'évolution du contenu des activités et l'identification des risques dans les parcours professionnels, les entreprises peuvent s'appuyer sur les démarches de GPEC.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		HE2.4.2. L'entreprise est axée sur la gestion à court terme. Absence d'une stratégie claire formalisée et de moyens de communication dans les entreprises.	HP2.4.2.1. Les entreprises doivent communiquer sur leurs orientations stratégiques et les évolutions des emplois sur le marché interne et externe par le biais de l'intranet et la circulation de la presse professionnelle et des revues internes.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5. Les nouvelles politiques et pratiques de GRH à mettre en place pour la validation et la reconnaissance des acquis						
	HD2.5. Absence d'une coopération et de partenariat entre les entreprises, les institutions tunisiennes et les pouvoirs publics pour réussir le projet de VAE.	HE2.5. Il n'y a pas d'implication du monde des entreprises dans la construction des références des diplômes ni dans les décisions prises dans ce domaine. Par ailleurs, le recours à des systèmes de certification peut être perçu comme porteur de risque de la part des entreprises: l'inflation possible de la masse salariale (salaire) et la confrontation à des revendications individuelles de promotion.	HP2.5.1. Créer des établissements et des organisations publiques et un portail à la VAE avec toutes les adresses, sites et contacts utiles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6. L'action de la négociation individuelle et collective sur le développement de l'employabilité dans les entreprises tunisiennes						
2.6.1	HD.2.6.1 Plus une négociation est décentralisée, plus les solutions fixées seront concrètes et efficaces.	HE2.6.2. La qualité du dialogue se trouve facilitée par la bonne connaissance réciproque qu'ont les interlocuteurs de leurs préoccupations respectives (les contraintes économiques, technologiques et opérationnelles et les besoins réels du personnel).	HE2.6.1.1. La négociation d'entreprise peut facilement déboucher sur un véritable contrat qui fixera des solutions concrètes et efficaces, adaptées aux caractéristiques de chaque entreprise. HE2.6.1.2. Le contrat d'activité périodiquement négociable (CAPN) permet de dépasser les limites du contrat psychologique et de donner les moyens à chaque salarié de construire son projet et de réélaborer les objectifs de son activité professionnelle.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6.2	HD.2.6.2. La résistance à l'égard de la négociation dans les entreprises tunisiennes ne permet pas les négociations sur le développement de l'employabilité.	HE2.6.2.1. Le personnel n'a pas pris l'habitude de recourir au syndicat. De plus, le législateur Tunisien n'accorde aucune protection contre le licenciement du personnel en exercice. HE2.6.2.2. Les directeurs réduisent le pouvoir d'intégration des syndicats dans les entreprises parce que la négociation gêne le déroulement des activités de l'entreprise.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Le renouvellement des organisations du travail						
3.1. Les dysfonctionnements de l'organisation du travail dans les entreprises observées et les obstacles au développement de l'employabilité						
3.1.1	HD3.1.1. La faible autonomie des salariés dans leur prise de responsabilités ne permet pas le développement de l'employabilité des salariés.	HE3.1.1 La forte centralisation du pouvoir et la forte formalisation expliquent la faible autonomie des salariés et leur manque de prise de responsabilisé.	HP3.1.1. Les organisations qualifiantes, développent les capacités d'apprentissage, l'autonomie, la responsabilité des employés et favorisent leur adaptabilité.	■	■	☐
3.1.2	HD3.1.2. Le manque de polyvalence et de spécialisation des emplois ne permettent pas le développement de l'employabilité des salariés.	HE3.1.2. L'organisation du travail au sein des entreprises fondée sur la logique de postes ayant tendance à spécialiser les emplois, explique le manque de polyvalence.		■	■	
3.1.3	HD3.1.3. L'absence de travail en équipe ne permet pas le développement de l'employabilité des salariés.	HE3.1.3.1. Les cadres n'ont pas suffisamment de connaissances en matière de pilotage d'équipe. HE3.1.3.2 La structuration du travail ne permet pas le développement d'un réseau de coopération interne entre collaborateurs. HE3.1.3.4. Un manque de transparence et de confiance entre collaborateurs et direction.	HP3.1.3.1. Le management socio-économique propose des outils et des méthodes innovantes, il consiste à renforcer les méthodes de travail en équipes.	■	■	☐
3.1.5	HD3.1.4. Absence de rôle d'encadrement dans la formation, l'orientation, la motivation et l'accompagnement de leurs subordonnées dans leur développement personnel.	HE3.1.4.1. Manque de compétences des cadres pour former, orienter, motiver et gérer les conflits de leurs subordonnés et la non-considération de leurs demandes et de leurs objectifs de la part de la direction. HE3.1.4.2. Le cadre n'arrive pas à gérer efficacement son temps de travail et ses rôles d'encadrement, puisqu'il est submergé par des imprévus.	HP3.1.4. La grille de compétences et la grille de gestion du temps aident les cadres à développer leurs compétences et gérer leurs temps pour bien accomplir leurs rôles. Il faut aussi motiver et faire participer les cadres à l'élaboration de la stratégie et à la prise de décision. La délégation concertée constitue l'une des solutions pour améliorer la gestion du temps des cadres et développe les activités de pilotage.	■	■	☐

4. L'impact des facteurs individuels sur le développement de l'employabilité						
	HD4. Certains facteurs individuels influencent le développement de l'employabilité.	HE4.1. L'âge exerce une influence sur l'employabilité d'un salarié. Plus l'âge est élevé et le niveau d'instruction faible, plus le risque de l'exclusion du personnel du marché du travail augmente.	HE4.1. Négocier des projets favorisant l'extension de la vie professionnelle permettant d'éveiller le désir d'apprendre, d'utiliser les compétences acquises, et de jouer des nouveaux rôles utiles et stimulants.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		HE4.2. Le diplôme est la référence d'évaluation, des promotions et des rémunérations dans les entreprises notamment les entreprises publiques.	HE4.2. La VAE est un moyen de reconnaissance officielle des compétences acquises par l'expérience professionnelle et personnelle.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		HE4.3. Les connaissances, le savoir-faire, l'image de soi, les traits de la personnalité et les motivations sont des facteurs de construction et de développement de son employabilité.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		HE4.4. Les réseaux sociaux sont source de bénéfices pour les individus afin de développer leur employabilité : conseils de carrière, informations sur les postes vacants, aide au travail, etc.	HE4.4. Construire un réseau relationnel utile au développement professionnel.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Le développement de l'employabilité et le développement d'un territoire						
L'impact de développement de l'employabilité sur le développement d'un territoire						
	HD5.1. L'intégration d'une politique de développement de l'employabilité dans chaque entreprise tunisienne d'un territoire, octroie à ce dernier les conditions d'un développement économique durable.	HE5.1. Une stratégie de développement global d'une région nécessite la coordination des différents acteurs économiques.	HP5.1.1. Si chaque salarié pouvait être employable dans l'entreprise et sur le marché, à tout moment de sa vie active, cela permet le développement d'une région.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			HP5.1.2. Les entreprises peuvent jouer un grand rôle dans le développement régional par le développement de leur performance ce qui permet la création de l'emploi.	<input type="checkbox"/>		
	HD5.2. Le territoire joue un rôle déterminant dans la construction de l'employabilité.			<input type="checkbox"/>		

ANNEXE 3 :

GUIDE D'ENTRETIEN

Nomenclature des thèmes et des sous thèmes du guide d'entretien

Partie I : les pratiques de restructuration et les différents formes de flexibilité		
Thèmes	Cadre	Subordonné
Identification de la Personne	Nom et prénom de la personne, tranche d'âge Situation familiale Niveau d'études, poste, statut Ancienneté dans l'entreprise	Nom et prénom de la personne, tranche d'âge Situation familiale Niveau d'études, poste, statut Ancienneté dans l'entreprise
Présentation de l'entreprise	Secteur d'activité Effectifs Politique de temps du travail	Secteur d'activité Effectifs Politique de temps du travail
Les pratiques de Restructuration	Est-ce que votre entreprise, au cours des cinq dernières années, a procédé à un licenciement pour motifs économiques ou pour autres motifs ? Pourquoi ? Est-ce que votre entreprise, au cours des cinq dernières années, a procédé à une restructuration ? Si oui, quelles ont été les mesures d'accompagnement mises en place ?	Est-ce que votre entreprise, au cours des cinq dernières années, a procédé à un licenciement pour motifs économiques ou pour autres motifs ? Pourquoi ? Est-ce que votre entreprise, au cours des cinq dernières années, a procédé à une restructuration ? Si oui, quelles ont été les mesures d'accompagnement mises en place ?
Flexibilité des RH	Quelles sont les pratiques de flexibilité ? (travail à temps partiel, individualisation des horaires...) Est-ce que vous êtes sécurisé ou êtes-vous menacé dans votre emploi ? si oui comment ?	Quelles sont les pratiques de flexibilité ? (travail à temps partiel, individualisation des horaires...) Est-ce que vous êtes sécurisé ou êtes-vous menacé dans votre emploi ? si oui comment ?

Partie II : Les aspects organisationnels, les politiques et les pratiques de GRH

Thèmes	Sous thèmes	
Pratiques et politiques de GRH	Cadres	Subordonnés
	Quelles sont les principales caractéristiques de la politique GRH existante au sein de votre entreprise ? Quelles sont les principales pratiques qui en découlent ?	Quelles sont les principales caractéristiques de la politique GRH existante au sein de votre entreprise ? Quelles sont les principales pratiques qui en découlent ?
	Politiques d'emploi	
	Quand et comment décidez-vous de recruter Pouvez-vous me parler de processus de recrutement et de ses principales étapes ? Comment et par qui sont fixés les critères (profil, compétences...) Avez-vous des critères de recrutement exclusivement basés sur des savoir-faire validés par un diplôme, personnalité, CV ? Au moment de l'embauche avez-vous une projection du salarié dans l'avenir (son évolution à moyen terme/une progression de carrière ou une montée en compétences ?) Y a-t-il autre chose dans vos pratiques de recrutement que nous n'ayons abordé ?	Comment avez-vous été recruté ? Au moment de l'embauche, est-ce que votre supérieur hiérarchique avait pour vous une projection dans l'avenir (son évolution à moyen terme/une progression de carrière ou une montée en compétences ?) A la fin de la période d'essai avez-vous fait un réexamen de l'évolution envisagée ?
Politique de mobilité		
Depuis combien de temps occupez-vous le même poste ? Combien de fois avez-vous changé de poste ? Si oui, étiez-vous demandeur de ce changement de poste ou fonction ? Si non, étiez-vous d'accord pour cette mutation ? Avez-vous été absent depuis le début de votre mutation ? La formation prévue pour exercer votre nouveau travail était-elle suffisante ? L'aide apportée par votre entourage professionnel et les informations relatives au travail à effectuer étaient-elles suffisantes ? Instaurer une relation avec des nouveaux collègues et un nouveau encadrement vous a-t-il paru difficile ?	Depuis combien de temps occupez-vous le même poste ? Combien de fois avez-vous changé de poste ? Si oui, étiez-vous demandeur de ce changement de poste ou fonction ? Si non, étiez-vous d'accord pour cette mutation ? Avez-vous été absent depuis le début de votre mutation ? La formation prévue pour exercer votre nouveau travail était-elle suffisante ? L'aide apportée par votre entourage professionnel et les informations relatives au travail à effectuer étaient-elles suffisantes ? Instaurer une relation avec des nouveaux collègues et un nouveau encadrement vous a-t-il paru difficile ?	

	<p>Le changement de vos habitudes quotidiennes ou de vos horaires a-t-il été difficile ?</p> <p>La mobilité est elle ouverte à toutes les catégories socioprofessionnelles ? et quels sont les types de mobilité (horizontale ou verticale)</p> <p>Qui prend la décision de mobilité de vos subordonnés ?</p> <p>Quelles sont les réactions de subordonnés face à la mobilité ?</p> <p>Y a-t-il autre chose dans vos pratiques de mobilité que nous n'ayons abordée ?</p>	<p>Le changement de vos habitudes quotidiennes ou de vos horaires a-t-il été difficile ?</p> <p>Y a-t-il autre chose dans sur la mobilité que nous n'ayons abordé ?</p>
La formation et le développement des capacités d'un salarié		
	<p>Comment s'adapte avec les changements et les évolutions (internes et externes)? Et pour vos subordonnés ?</p> <p>Quelle est la date de la dernière formation que vous avez faite ? Depuis quand n'êtes-vous pas parti en formation ?</p> <p>Au cours de 12 derniers mois, avez-vous eu un besoin ou une envie de formation non satisfait dans un but professionnel ou personnel ? si oui Quelles sont les raisons pour lesquelles les besoins de formation non pas pu être satisfaits ? Comment vous définissez vos besoins de formation ?</p> <p>Avez-vous un plan de formation pour vos subordonnés ?</p> <p>Si oui, Les connaissances apportées par les actions mises en place lors du plan de formation sont elles spécifiques ou transverses à l'activité de l'entreprise ?</p> <p>Les connaissances apportées par les actions mises en place lors du plan de formation portent sur les savoirs, les savoir-faire, ou les savoirs être ? Quand et comment décidez-vous de former le personnel ?</p>	<p>Est-ce que vous trouvez des difficultés pour s'adapter rapidement aux différents changements dans l'entreprise et avec les nouvelles technologies d'informations et de communications ?</p> <p>Quelle est la date de la dernière formation que vous avez faite ? Depuis quand n'êtes-vous pas parti en formation ?</p> <p>Si oui, Les connaissances apportées par les actions mises en place lors du plan de formation sont elles spécifiques ou transverses à l'activité de l'entreprise ?</p> <p>Les connaissances apportées par les actions mises en place lors du plan de formation portent sur les savoirs, les savoir-faire, ou les savoirs être ?</p>
Gestion des compétences		
	<p>L'entreprise fait-elle la gestion des compétences ? Comment ? Par quel outil ?</p> <p>Avez-vous un portefeuille de compétences ? (dossier de compétences qu'ils ont acquis par leurs expériences et les formations qu'ils ont suivies)</p> <p>Etes-vous conscient de toutes vos compétences, y compris de celles que vous n'exploitez pas directement dans votre travail ?</p> <p>Comment faut-il définir les compétences qui sont à acquérir, ainsi que les chemins (parcours) pour y arriver ? Comment permettre aux individus de se situer sur ce parcours ?</p> <p>Y a-t-il d'autres choses dans votre politique de formation qu'il vous semble intéressant d'explicitier ?</p>	<p>Avez-vous un portefeuille de compétences ? (dossier de compétences qu'ils ont acquis par leurs expériences et les formations qu'ils ont suivies)</p> <p>Etes-vous conscient de toutes vos compétences, y compris de celles que vous n'exploitez pas directement dans votre travail ?</p>
Politique de rémunération		
	<p>Quelles sont les bases du système de rémunération ? Sur quels critères sont calculées les rémunérations ? (performances, conventions collectives...)</p> <p>Utilisez-vous des critères différents selon la catégorie de la personne. Existence-ils des primes annuelles ?</p> <p>Y a-t-il d'autres choses dans votre politique de rémunération qu'il vous semble intéressant d'explicitier ?</p>	<p>Sur quels critères sont calculées les rémunérations ? (performances, conventions collectives...) Existence-ils des primes annuelles ?</p>
Politique d'évaluation		

	<p>Procédez-vous à une évaluation du personnel, dans quel but ? Comment, quand et par qui l'évaluation est préparée et réalisée ? et dans quels objectifs sont-elles effectuées ces évaluations Quels sont les critères d'évaluations ? Quel sont le personnel qui réalise effectivement l'entretien annuel ?</p>	<p>Comment percevez-vous les entretiens d'évaluation de votre performance ? Êtes-vous suffisamment écouté par votre supérieur Quels sont les difficultés qui vous rencontrés avant et pendant et après l'évaluation. Les résultats de l'évaluation vous sont-ils communiqués ? comment ?</p>
	Politique de gestion des carrières	
	<p>Es ce que vous collaborez à l'évolution de la carrière de vos subordonnés et comment ? Comment se gère les carrières dans votre entreprise ? Quels sont les critères d'évaluation de carrière du personnel (compétences, ancienneté, performance..) sont ils identiques pour toutes les catégories socioprofessionnelles Comment percevez-vous la politique de gestion des carrières ?</p> <p>Comment avez-vous obtenu votre dernier poste, grâce à vos talents ou à votre ancienneté dans le métier ?</p>	<p>Votre supérieur collabore-t-il à l'évolution de votre carrière et comment ? Comment se gère les carrières dans votre entreprise ? Quels sont les critères d'évaluation de carrière du personnel (compétences, ancienneté, performance..) sont ils identiques pour toutes les catégories socioprofessionnelles Comment percevez-vous la politique de gestion des carrières ?</p> <p>Y a-t-il d'autres choses à ajouter ?</p>
	L'organisation du travail et le développement des capacités d'une personne	
	<p>Est-ce qu'il y a des limites aux possibilités de progression (les chances de progression) Si oui, Quelles sont ces limites et ces difficultés ? Elles sont organisationnelles ou bien individuelles</p> <p>Le travail comment est-il réparti</p> <p>Votre emploi actuel vous oblige-il à vous remettre en question, à affronter des situations nouvelles et à trouver des solutions ? Ou au contraire, avez-vous l'impression de faire toujours la même chose ?</p> <p>Est-ce que vous être autonome ?</p> <p>Es ce que vous travaillez en groupe ? quels sont les modes de coordination et de prise de décision ?</p> <p>Comment vous juger l'ambiance de travail ?</p>	<p>Est-ce qu'il y a des limites aux possibilités de progression (les chances de progression) Si oui, Quelles sont ces limites et ces difficultés ? Elles sont organisationnelles ou bien individuelles</p> <p>Le travail comment est-il réparti</p> <p>Votre emploi actuel vous oblige-il à vous remettre en question, à affronter des situations nouvelles et à trouver des solutions ? Ou au contraire, avez-vous l'impression de faire toujours la même chose ?</p> <p>Est-ce que vous être autonome ?</p> <p>Es ce que vous travaillez en groupe ? quels sont les modes de coordination et de prise de décision ?</p> <p>Comment vous juger l'ambiance de travail ?</p>
L'anticipation de l'emploi	<p>Si votre emploi était menacé, vous sentirez-vous prêt à changer de fonction, voire de métier ? Connaissez-vous les divers métiers pratiqués par votre entreprise et leurs évolutions dans les prochaines années ? Quels sont ces métiers et ces évolutions ?</p> <p>Quelles sont les nouvelles compétences individuelles que vous devez développer dans les années à venir pour maintenir votre emploi ?</p>	<p>Si votre emploi était menacé, vous sentirez-vous prêt à changer de fonction, voire de métier ? Connaissez-vous les divers métiers pratiqués par votre entreprise et leurs évolutions dans les prochaines années ? Quels sont ces métiers et ces évolutions ?</p> <p>Quelles sont les nouvelles compétences individuelles que vous devez développer dans les années à venir pour maintenir votre emploi ?</p>
La reconnaissance et la validation des compétences et des acquis	<p>Est-ce qu'il ya une reconnaissance et validation des compétences acquises ?</p>	<p>Est-ce qu'il ya une reconnaissance et validation des compétences acquises ?</p>
L'orientation professionnelle et le développement personnel et professionnel	<p>Est ce que vous avez un projet spécifique pour développer vos compétences ? Qu'elles sont vos actions, vos intentions et votre stratégie de développement de vos compétences et les compétences de vos subordonnés ? Quel est votre projet professionnel pour ces dix prochaines années ?</p>	<p>A quand remonte votre dernier entretien d'appréciation avec votre supérieur ? Qui prépare l'entretien d'évaluation annuel ? Qui évalue ? Comment ? Qui est décisionnaire sur les suites à donner à l'entretien ? L'entretien est-il le moyen de faire le point sur vos compétences et vos projets professionnels ?</p>
L'information	<p>Comment les employés prennent-ils habituellement connaissance des perspectives stratégiques de l'entreprise et des orientations stratégiques ? Y a-t-il dans l'entreprise une circulation de la presse professionnelle ? Y a-t-il des revues internes sur : les métiers de l'entreprise (projets et besoins en termes de métiers) et sur les postes vacants (mobilité interne) ? L'entreprise communique-elle sa stratégie, ses métiers, ses perspectives ?</p>	<p>Comment prennent-ils vos connaissances des perspectives stratégiques de l'entreprise</p> <p>Y a-t-il dans l'entreprise une circulation de la presse professionnelle ? exemple ?</p>

	Comment vous trouvez la communication interne au service, la communication avec les services environnants, la communication au niveau de l'équipe de direction, la communication verticale et communication horizontale	Comment vous trouvez la communication interne au service, la communication avec les services environnants, la communication verticale et communication horizontale
--	---	--

Les récompenses qui conduisent une personne à développer son employabilité	Quelles sont les récompenses qui vous conduisent à maintenir et à développer votre employabilité ? la satisfaction, l'implication, le sentiment d'insécurité ou autres
--	--

Les intérêts majeurs de développement l'employabilité	Quels sont les intérêts majeurs liés au développement de l'employabilité ? pour améliorer l'image de l'entreprise ? pour attirer les meilleurs salariés ? pour mieux impliquer les salariés dans leur travail ? pour des contraintes du législateur ? pour améliorer la compétitivité ou autre ?
---	--

<p>Avez-vous autres choses à rajouter à propos de ce sujet ? Avez-vous des questions à me poser ?</p>	
--	--

ANNEXE A :

ENTREPRISE « A »

Annexe A1 :	Organigramme de l'entreprise « A »	P 22
Annexe A2:	Liste des acteurs interviewés	P 24
Annexe A3:	Diagnostic Qualitatif HORIZONTAL et VERTICAL	P 25
	Annexe A3.1. Diagnostic qualitatif HORIZONTAL	P 27
	Annexe A3.2. Diagnostic qualitatif VERTICAL	P 34
	Annexe A3.3. Tableaux de Convergences-Spécificités	P 45
	Annexe A3.4. Avis d'expert Grappe HORIZONTAL	P 52
	Annexe A3.5. Avis d'expert Grappe VERTICAL	P 52
	Annexe A3.6. Recommandation d'actions simples	P 54
	Annexe A3.7. Les actions concrètes mises en œuvre par l'entreprise	P 59
	Le diagnostic de l'adéquation formation-emploi et la mise en place des Grilles de Compétences	
	-Grille de Compétences du laboratoire.	
	-Grille de Compétences du service production des pâtes	
	Le diagnostic de la gestion du temps et l'élaboration de la Grille d'Auto-Analyse du Temps	
	-Méthode de remplissage de Grille d'Auto-Analyse du Temps.	
	-Mise en place de Grille d'Auto-Analyse du Temps.	
Annexe A4:	Diagnostic quantitatif et détails de calcul des coûts cachés.	P 74
Tableau A4.1.	Evaluation des coûts cachés : Indicateur : ABSENTÉISME	
Tableau A4.2.	Evaluation des coûts cachés : Indicateur : ACCIDENT DE TRAVAIL	
Tableau A4.3.	Evaluation des coûts cachés : Indicateur : ROTATION DE PERSONNEL	
Tableau A4.4.	Evaluation des coûts cachés : Indicateur : NON-QUALITÉ	
Tableau A4.5.	Evaluation des coûts cachés : Indicateur : NON-PRODUCTION	
Tableau A4.6.	Calcul de l'absentéisme	

Annexe A1 : Organigramme de l'entreprise « A »

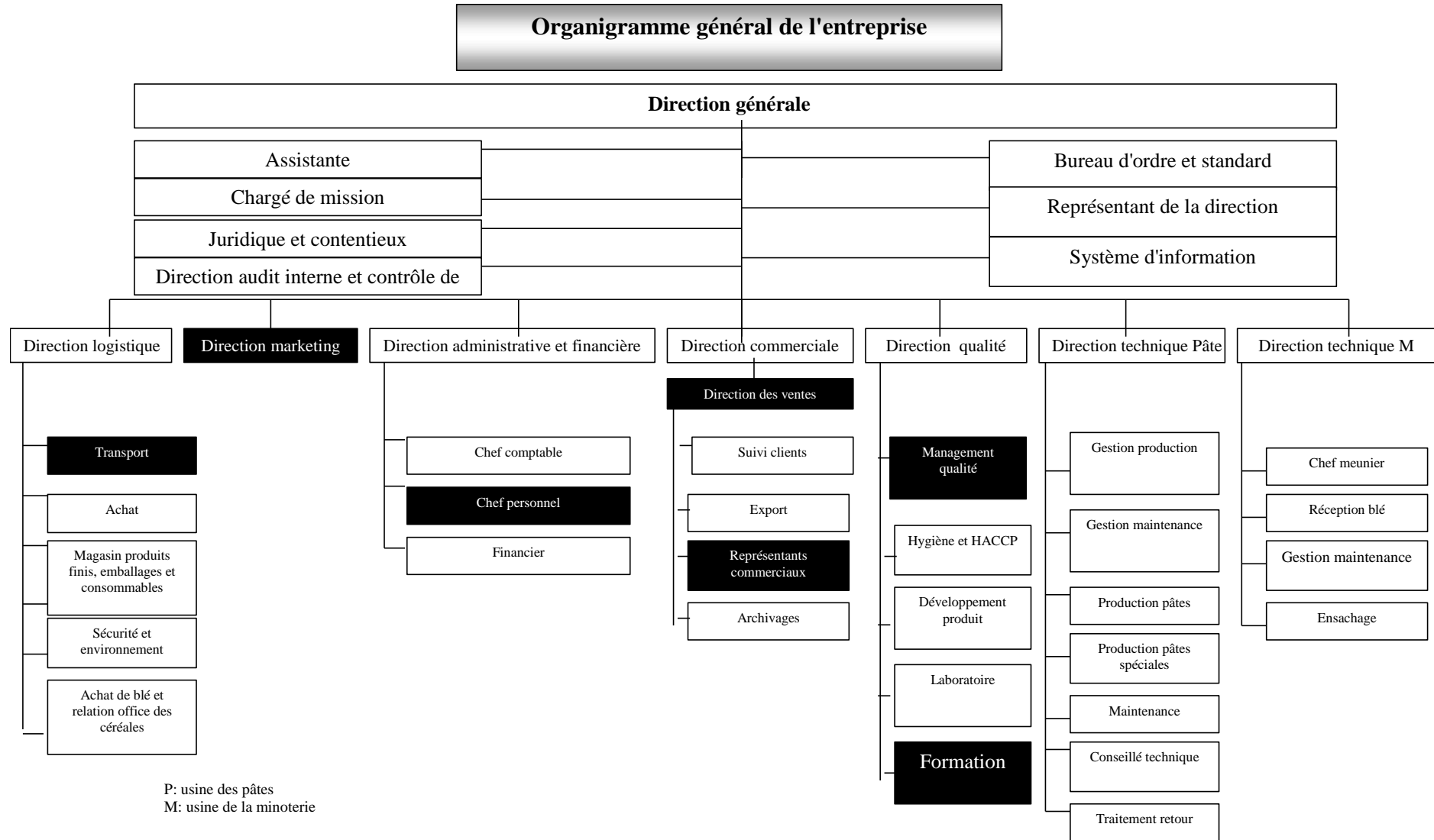


Tableau de la répartition du personnel

Entreprise « A »

	La répartition de personnel par direction								Totaux
	Général	Administrative et financière	Qualité	Commerciale	Marketing	Logistique	Technique des pâtes	Technique minoterie	
Gérant	1								1
Assistante	1		1		1		2	1	6
Direction audit interne et contrôle de gestion	1								1
Dép. informatique	2								2
Juridique et contentieux	1								1
Missions	1								1
Bureau d'ordre et standard	2								2
Directeur		1	1	2	1	1	1	1	8
Personnel		3							3
Comptabilité		4							4
Financier		5							5
Femme de ménage		4						3	7
Mgt qualité et HACCP			5						5
Laboratoire			4						4
Formation			1						1
développement produits			1						1
Vente pâtes et minoterie				2					2
Facturation				3					3
Rep. commerciale				10					10
Le service suivi clients				2					2
Export				1					1
Magasin sacherie						3			3
Magasin emballage						3			3
Magasin PF pâtes						29			29
Magasin PDR						2			2
Service achat						4			4
sécurité et d'environnement						9			9
Société de transport						54			54
Gest. production							1	1	2
Chef de production							1	1	2
Chef pâtes spéciales							1		1
Chef de ligne							8		8
Conseiller technique							1		1
maintenance							34	18	52
Retour							7		7
Manceuvres							120	49	151
Totaux	9	17	13	20	2	105	175	74	415

Annexe A2 : Les acteurs Interviewés.

Entreprise « A »

Direction	Directeurs et Cadres	Agents de maîtrise	Personnels de base	Total
Direction générale	-Gérant, -Directeur audit interne et contrôle de gestion et -Chargé de missions			3 personnes
Direction administrative et financière	-Directeur AF	-Chef personnel -Chef comptable -Financier -Responsable formation (attaché à la direction qualité)	Paie (1) Pointage (1) Trésorerie (1) Caisse (1) Agent Financier (3)	12 PERSONNES
Direction logistique	-Directeur logistique -Responsable achat - Responsable transport, -Responsable environnement et -Responsable gestion des stocks			5 personnes
Direction commerciale	-Directeur de vente -Suivi clients, -Responsable export.			3 personnes
Direction qualité	-Directeur qualité -Responsable laboratoire, -Responsable HACCP, -Responsable management qualité et -Responsable recherche/développement.			5 personnes
Direction technique usine des pâtes	-Directeur technique usine Pâte -Chef production et -Gestionnaire de la production			3 personnes
Direction technique usine de minoterie	-Directeur technique usine de minoterie -Conseiller technique -Gestionnaire de la production.			3 personnes
Total	23 personnes	4 personnes	7 personnes	34 PERSONNES

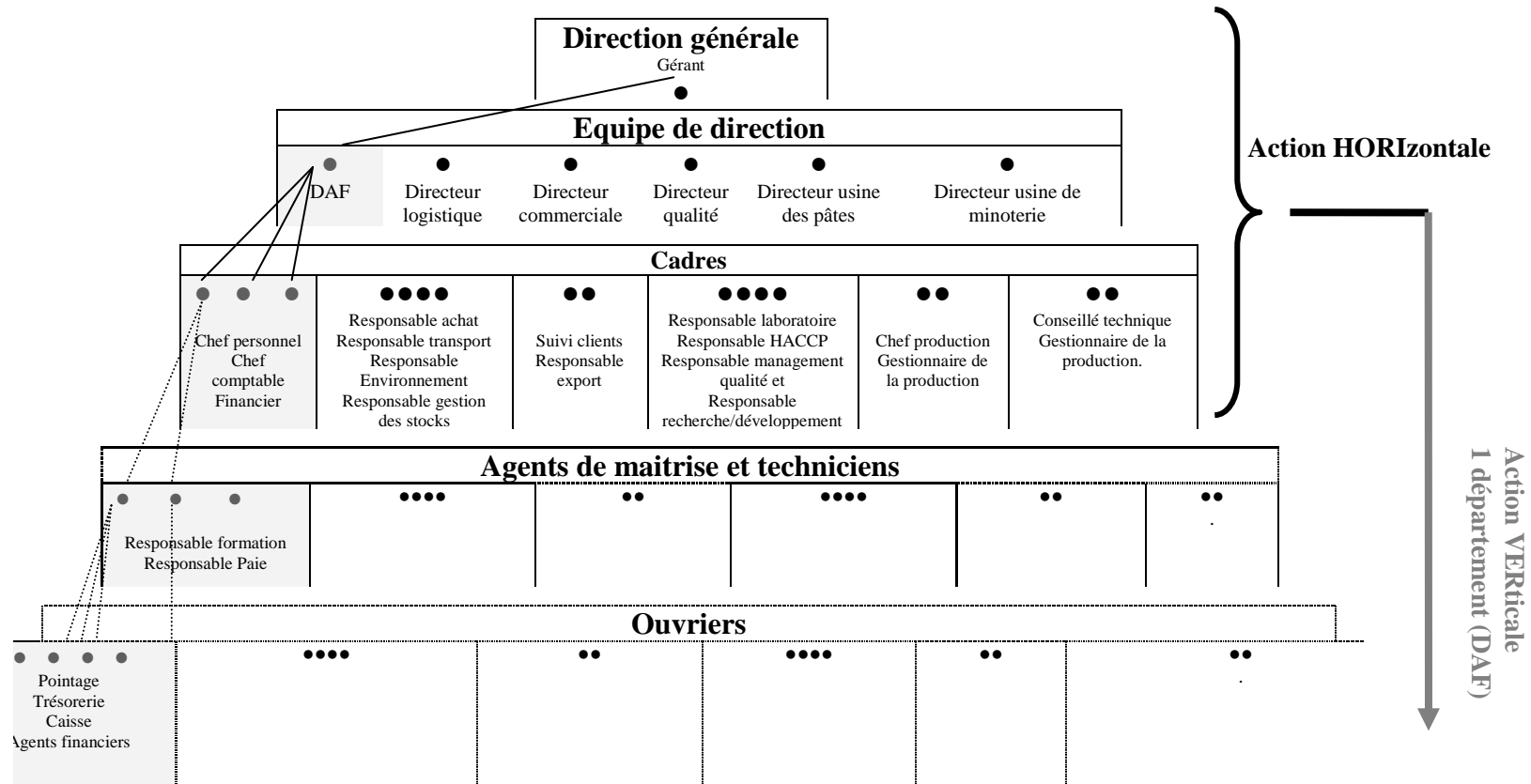
Catégories	Nombre de personne	Type d'entretien
Cadres	23	Individuels
Agents de maîtrise	4	Individuels
Personnels de base	7	4 Individuels et 1 Groupe

Annexe A3

Diagnostic Qualitatif HORIZontal et VERTical

Entreprise « A »

Annexe A3.1.	Diagnostic qualitatif HORIZontal Population 1 : Directeur et encadrement	P 27
Annexe A3.2.	Diagnostic qualitatif VERTical Population 2 : Agents de maîtrise Population 3 : Employés/Ouvriers	P 34
Annexe A3.3.	Tableaux de Convergences-Spécificités : -Convergences des idées clés de 3 populations : Cadres, Agents de maîtrise et Ouvriers -Classement des idées convergentes selon l'importance de leurs fréquences : les 3 populations : Cadres, Agents de maîtrise et Ouvriers -Convergences des idées clés de 2 populations : Cadres, Agents de maîtrise -Convergences des idées clés de 2 populations : Agents de maîtrise et Ouvriers -Classement des idées convergentes selon l'importance de leurs fréquences : les 2 populations : Agents de maîtrise et Ouvriers -Spécificités des idées clés de 3 populations: Cadres, Agents de maîtrise et Ouvriers -Divergences des idées Clés et des Non Dit	P 45
Annexe A3.4.	Avis d'expert Grappe HORIZontal 1. Hiérarchisation de l'effet Miroir 2. Non Dit	P 52
Annexe A3.5.	Avis d'expert Grappe VERTical 1. Hiérarchisation de l'effet Miroir 2. Non Dit	P 52
Annexe A3.6.	Recommandations d'actions simples	P 59
Annexe A3.7.	Les actions concrètes mises en œuvre par l'entreprise Le diagnostic de l'adéquation formation-emploi et la mise en place des Grilles de Compétences -Grille de Compétences du laboratoire. -Grille de Compétences du service production des pâtes Le diagnostic de la gestion du temps et l'élaboration de la Grille d'Auto-Analyse du Temps -Méthode de remplissage de Grille d'Auto-Analyse du Temps. -Mise en place de Grille d'Auto-Analyse du Temps.	



Annexe A3.1.

DIAGNOSTIC QUALITATIF HORIZONTAL

Entreprise « A »

Grappe HORIZONTAL

Personnes rencontrées en entretien
Equipe de direction et cadres
-Gérant -Directeur audit interne et contrôle de gestion et -Chargé de missions -Directeur AF -Directeur logistique -Responsable achat - Responsable transport, -Responsable environnement et -Responsable gestion des stocks -Directeur de vente -Suivi clients, -Responsable export. -Directeur qualité -Responsable laboratoire, -Responsable HACCP, -Responsable management qualité et -Responsable recherche/développement. -Directeur technique usine Pâte -Chef production et -Gestionnaire de la production -Directeur technique usine de minoterie -Conseiller technique -Gestionnaire de la production.
23 personnes

Fréquences d'apparition des idées clés

Taux d'approbation	La fréquence
Entre 1% et 14% des personnes	Rarement
Entre 15% et 29% des personnes	Parfois
Entre 30% et 49% des personnes	Assez souvent
Entre 50% et 64% des personnes	Souvent
Entre 65% et 89% des personnes	Très souvent
Entre 90% et 100% des personnes	Toujours

Calcul des Fréquences d'apparition des idées-clés de la population (1) « Cadre : Equipe de direction et chef de service »

Nombre des personnes	Taux d'approbation en %		Fréquences
1 à 3 personnes	1/23 à 3/23	4.43 % à 13.04%	Rarement
4 à 6 personnes	4/23 à 6/23	17.39 % à 26.08 %	Parfois
7 à 11 personnes	7/23 à 11/23	30.43% à 47.78 %	Assez souvent
12 à 14 personnes	12/23 à 14/23	52.17 % à 60.86 %	Souvent
15 à 20 personnes	15/23 à 20/23	65.21 % à 86.95%	Très souvent
21 à 23 personnes	21/23 à 23/23	91.30% à 100%	Toujours

Population 1 : « Cadre : Equipe de direction et chef de service »

Thème 1: condition du travail

Agencement et aménagement des bureaux²

ENCOMBREMENT DES BUREAUX³

(4 phrases témoins)
(Parfois)

«Plusieurs personnes ne bénéficient pas de bureaux : la direction commerciale, la direction administrative et financière : des travaux sont en cours »⁴
«Mes subordonnés ne sont pas à l'aise à cause de l'encombrement et ont des difficultés à accomplir leurs tâches, il faut encore une année pour que les nouveaux bureaux soient prêts»
«Travaux, désordre total dans ce département, les personnes sont devenues malades: bruit, dérangement...mais on résoudra tout ça bientôt. On demande seulement un peu de patience de la part des employés »
«J'attends un bureau. Le directeur me demande chaque fois de patienter puisque dans six mois tout sera réglé. Les six mois sont passés et aucune amélioration »

CONDITIONS CLIMATIQUES DÉFAVORABLES DANS LES USINES ET LES LOCAUX

(3 phrases témoins)
(Rarement)

«Les ouvriers souffrent d'une chaleur insupportable, mais pour le moment on ne peut rien faire notamment dans l'usine pâte »
«Les problèmes techniques peuvent être résolus, à l'inverse des problèmes de la chaleur, car le local de l'usine des pâtes est très ancien et on ne peut pas installer la climatisation »
«Pendant les trois mois d'été je n'attends pas de bons résultats de la part de mon équipe. La chaleur et le stress augmentent le taux d'absentéisme. Tout le monde cherche une cause pour s'absenter »

Horaire de travail

ABSENCE DE CONGÉS

(3 phrases témoins)
(Rarement)

«Cela fait 4 ans que je travaille dans cette entreprise et je n'ai jamais eu de congé, cette année je dois avoir un congé quelles que soient les conditions»
«On n'a pas le droit à un congé »
«Il y a des périodes de travail qui sont trop stressante et le stress s'accumule tout au long de l'année, même l'été on ne peut pas avoir notre congé car durant cette période il y a plus de travail. J'ai demandé un congé cette année de 2 semaine et je n'ai eu l'ok que pour 2 jours parce qu'on a une commande (de clients libyens) et on doit préparer les quantités demandées pour la fin du mois»

Ambiance de travail

UNE AMBIANCE DE MÉFIANCE ET DES CONFLITS

(6 phrases témoins)
(Parfois)

«Chacun se méfie de l'autre. Comme s'ils étaient dans une guerre et non pas dans une entreprise»
«Absence de confiance entre les collègues: des rumeurs disent que le directeur cherche à faire régner une ambiance de méfiance entre les personnes. Si une personne passe dans le bureau du directeur, tout le monde se méfie de lui, peut être a-t-il dit des choses au directeur»
«Le conflit qui règne dans le travail ne permet pas d'aboutir à un esprit d'équipe entre les anciens responsables et les nouveaux recrutés, qui sont des diplômés, il y a une concurrence: chacun d'eux veut prouver qu'il est le meilleur dans le traitement du travail»
«Dans ma direction il n'y a aucune ambiance de travail il y a uniquement des ordres. C'est impossible de créer une ambiance dans une équipe ou il y a des problèmes de différence d'âge entre un directeur trop jeune et des subordonnés plus âgés »
«Les différences entre les niveaux culturels rendent l'ambiance impossible dans la direction »
«Si on a dans un petit bureau cinq personnes à caractère et à personnalité différente, les uns sont obligés de participer aux conversations des autres et de là se créent des problèmes et des rumeurs : la condition devient alors insupportable et défavorable pour travailler»

² Les sous thèmes

³ Les idées clés

⁴ Les phrases témoins

Thème 2 : Organisation du travail

Répartition des tâches et des missions

LES TÂCHES ET LES MISSIONS DE CERTAINES PERSONNES NE SONT PAS CLAIRES ET UN PROBLEME DE DÉLIMITATION DES RESPONSABILITÉS

(9 phrases témoins)

(Assez Souvent)

«Le service commercial manque de personnel. Une seule personne prépare toutes les factures de l'entreprise, ce qui explique les fautes énormes de facturation. Les conséquences sont très graves »

«Il y a plusieurs tâches qui sont mal réparties entre les personnes et les services »

«Entre mes tâches réelles et mes tâches dans la fiche fonction il y a un grand écart »

«Je suis un nouveau directeur. Lorsque j'ai commencé le travail ici j'ai trouvé un historique que je dois gérer et la plus grande difficulté que j'ai rencontrée est la répartition des tâches. Je n'ai pas trouvé de fiches fonction»

«La mission d'une de mes subordonnés est d'envoyer à chaque personne absente un télégramme pour qu'elle se présente ou nous envoie un motif d'absence. Elle me répond que son chef l'a autorisée à s'absenter. Je me demande alors quelle est la mission de notre service ? Il autorise son subordonné à s'absenter sans en informer le responsable du service administratif »

«Il manque encore une délimitation des responsabilités de certaines personnes pour qu'on puisse trouver l'information. Parfois si on cherche l'information chacun dira: je ne suis pas responsable »

«Les ouvriers sont soumis aux ordres de plusieurs responsables. Ils n'ont pas le choix ils doivent accepter. Parfois je surprends mes ouvriers à réaliser des tâches que je ne leur ai pas demandées de faire. Si je pose la question, ils vont me répondre qu'un autre responsable le leur a demandé»

«On se retrouve pas mal de fois en situation de conflits latents, il y a un grand flou organisationnel, les responsabilités ne sont pas bien délimitées »

«J'ai du mal à couvrir les postes vacants par manque de cadres compétents »

Régulation d'absentéisme

LA NON-RÉGULATION DE L'ABSENTÉISME

(2 phrases témoins)

(Rarement)

«Si les deux ou trois ouvriers s'absentent en même temps, on a du mal à les remplacer »

«Si l'un des cadres s'absente, on ne peut pas le remplacer par une autre personne car chacun à sa propre tâche et ne peut pas accomplir un autre travail »

Autonomie dans le travail

MANQUE D'AUTONOME

(4 phrases témoins)

(Parfois)

«Je suis contre l'autonomie et je ne parle pas avec mes subordonnés de ce sujet »

«Je ne montre pas à mes subordonnés qu'ils sont autonomes car il prennent toujours l'autonomie dans le mauvais sens »

«On ne peut pas agir sans l'approbation du supérieur hiérarchique et du directeur général »

«Parfois je prends une décision et mon directeur décide autre chose et je subis donc des problèmes très graves soit avec mes subordonnés soit avec les clients »

Règles et procédures de travail

LES PROCÉDURES SONT THÉORIQUES

(12 phrases témoins)

(Souvent)

«Nos procédures manquent de simplicité »

«Pour notre direction les procédures sont définies selon nos besoins mais pour les autres directions il me semble qu'elles sont trop lourdes à appliquer »

«Lorsque on a implanté les procédures pour la première fois avec l'aide d'un expert externe on a rencontré plusieurs lacunes. C'est pourquoi on fait des audits internes pour voir les nouveaux problèmes de non application et pour simplifier et actualiser les procédures »

«Tout ce qui est oral risque d'être oublié, on doit travailler avec des règles et des procédures mais nos règles et nos procédures sont toutes à refaire »

«Nos procédures nécessitent une mise à jour on ne doit pas oublier qu'on a des personnes qui ne savent ni lire ni écrire et d'autres qui ont un niveau primaire »

«Selon moi, on doit partir de la pratique pour faire les procédures»

«Les procédures ne sont pas applicables, on n'oblige pas les gens à les appliquer s'il n'y a pas encore les infrastructures pour leur application »

«Le local (laboratoire) ne permet pas l'application de certaines procédures »

«Si on veut appliquer le 17025, on doit avoir nos propres procédures exemple ; on doit être indépendant d'autres services comme le service achat. »

«Dans certains cas la procédure n'améliore pas le travail, elle le bloque comme l'exemple de la procédure d'achat »

«Les procédures demandent une modification et plusieurs autres tâches nécessitent une intégration dans les procédures »

«Notre difficulté dans le service de comptabilité est que les autres ne respectent ni les procédures ni les délais »

Thème 3: Communication-Coordination-Concertation

Dispositifs de 3C et obstacles individuels et organisationnels

OBSTACLES INDIVIDUELS ET CONFLITS INTERPERSONNEL BLOQUENT LES 3C

(5 phrases témoins)

(Parfois)

« Parmi les objectifs essentiels de la direction on note la coordination entre les différents niveaux exemple entre technicien et gestionnaire. Cet objectif n'a pas été réalisé à cause d'un manque de sensibilisation d'une part et des conflits entre les personnes d'autre part »
« La population est très hétérogène, il y a une difficulté de communication entre les anciens et les nouveaux »
« On a un problème de conflit entre les personnes à cause de l'âge »
« On a essayé de différentes manières de réunir les ouvriers au profit de l'entreprise. Mais on n'a pas trouvé de solution. Le personnel refuse de se réunir »
« Certaines personnes bloquent l'information à cause de l'existence de conflit entre collègues, ils n'informent pas les autres, ils gardent l'information bien qu'elle doit être diffusée »

DISPOSITIFS DE 3C ET LES OBSTACLES ORGANISATIONNELS

(4 phrases témoins)

(Parfois)

« On a des problèmes de communication avec les autres services. Je pense que l'organisation du travail ou plutôt la façon d'organiser le travail de chaque service c'est cela l'obstacle »
« Le travail du service transport est lié à l'information qu'on reçoit du service commercial et du service achat. Il y a toujours un désaccord entre ces services. Il manque la transmission des informations à temps et la coordination »
« Les affichages sont tous à améliorer »
« Je demande une pièce de rechange pour une machine en panne. Le passage de l'information met du temps pour arriver au service achat. On n'arrive pas à trouver des solutions et des compromis avec le service achat et la direction ne traite pas ce type de problème »
« Les 3C entre notre service et d'autres services sont inexistantes. Chacun travaille selon son plein gré »

3C PEU DÉVELOPPÉE AU NIVEAU DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION

(9 phrases témoins)

(Assez souvent)

« Je vois qu'il n'y a pas de 3C entre les directeurs. Comme dit le proverbe « s'il y a plusieurs chefs sur un même navire il va couler ! » »
« Je rigole parfois avec les directeurs lorsqu'ils me posent la question "Comment allez-vous ?" Je dis "Je suis sur l'autre rive !" Car la communication avec eux est presque inexistante malgré que notre usine est très proche de leur direction »
« Cette année on a planifié plusieurs projets, mais on n'a pas avancé. Il existe des problèmes internes et des conflits entre les directeurs »
« Je suis directeur depuis des années. Il y a des directeurs qui n'ont pas encore visité mon bureau ni l'usine Minoterie »
« Je rencontre des difficultés dans la communication avec quelques directeurs. Je préfère travailler seul »
« Les directeurs utilisent « vous » et « nous » comme s'il existait une séparation entre les usines, or notre usine prépare la matière première de l'autre ce qui signifie que nous sommes complémentaires il n'y a aucune séparation »
« Un nouveau directeur a du mal à s'intégrer avec les personnes dans l'entreprise. Si le directeur est nouveau, on cherche toujours à découvrir ses fautes et ses défaillances. On va tester et chercher la différence entre lui et l'ancien directeur »
« Il y a des directeurs qui manquent encore d'expérience pour gérer toute une direction et souvent ils manquent aussi de compétences relationnelles »
« Aujourd'hui le nombre des directeurs s'accroît, alors que la communication et la coordination entre eux diminue »

Transmission de l'information

NON FLUIDITÉ DANS LA TRANSMISSION DES INFORMATIONS ET PROBLÈME DE TRANSMISSION DES INFORMATIONS A TEMPS ENTRE LES SERVICES

(10 phrases témoins)

(Assez Souvent)

« Je ne reçois pas les informations dont j'ai besoin pour le contrôle de gestion. Les directeurs négligent ma fonction dans l'entreprise »
« Entre le service commercial et celui du transport c'est toujours le même problème : le service de transport, ne nous avertit pas de la panne des camions, et nous sommes par la suite incapables d'informer nos clients qu'il y aura un retard dans la livraison »
« Parfois mes subordonnées ne trouvent pas de tâches à faire car les informations ne sont jamais transmises à temps »
« Le fiche de stock est indispensable pour notre planification de production. Parfois le responsable des magasins s'absente et l'on ne reçoit ni l'information concernant son absence ni la fiche »
« Il y a des directeurs qui ne veulent pas passer l'information »
« Je fais le contrôle des TDB et parfois je les reçois après trois mois de délais préfixés. Comment puis-je accomplir mon travail ? »
« C'est une grande entreprise avec différents niveaux hiérarchiques. Le directeur ne peut pas transmettre l'information à tout le monde »
« L'information ne circule pas bien entre les directions et notre service est le seul responsable devant les clients. Notre service est tout le temps le seul qui subit les conséquences »
« La transmission des informations est trop lente entre les services : transport/ commercial et transport/achat »

«Le travail du service transport est lié à l'information qu'on reçoit du service commercial et du service achat. Il y a toujours un désaccord entre ces services. Il manque la transmission des informations à temps et la coordination »

3C Vertical

3C VERTICALE PEU DÉVELOPPÉ ET SE FAIT DANS UN SENS UNILATÉRAL DU HAUT VERS LE BAS DE LA HIÉRARCHIE

(6phrases témoins)

(Parfois)

«J'évite la communication directe avec eux je préfère la messagerie ou bien le téléphone pour passer ou demander une information »

«Il n'y a pas de 3C proprement dites»

«Le responsable hiérarchique n'est pas le seul responsable de la non existence de la communication. Si les subordonnés ont quelques bonnes idées, ils peuvent communiquer avec le responsable pour l'intérêt de l'entreprise»

«Je communique avec les cadres moyens qui feront passer l'informations à leurs subordonnés»

«Il y a des lacunes dans la façon de communiquer entre « chef et subordonné ». Il faut savoir comment communiquer »

«C'est impossible de communiquer avec un ouvrier. Son niveau culturel ne lui permet pas de comprendre »

3C Horizontales

3C HORIZONTALE PEU DÉVELOPPÉE

(2 phrases témoins)

(Rarement)

«La communication et la coordination des cadres de même niveau, dans toute l'entreprise est difficile. Il a y des cadres qui ne se connaissent pas même s'ils travaillent dans la direction»

«Les ouvriers ne sont pas assez disciplinés pour savoir comment communiquer et comment se coordonner pour travailler ensemble. Ce sont nous, les directeurs, qui ont programmé des réunions entre eux. Ils n'ont pourtant pas appliqué le programme on ne peut pas mieux faire pour eux »

Thème 4 : Gestion de temps

Planification et programmation des actions

FAIBLE PLANIFICATION ET PROGRAMMATION DES ACTIONS

(1 phrase témoin)

(Rarement)

«On n'a pas appris à planifier nos activités dans un plan écrit elles sont toutes orales »

Facteurs perturbateurs de la gestion du temps

ACCIDENTS DE TRAVAIL, MANQUE D'INFORMATION, PANNES, ET TÉLÉPHONE

(8 phrases témoins)

(Assez souvent)

«Plusieurs accidents de travail ont bouleversé le planning de la production »

«Il y a de très graves accidents de travail et des accidents de la route qui empêchent l'arrivée des produits aux clients »

«Si je ne reçois pas l'information dont j'ai besoin, tout mon travail est perturbé »

«Les pannes imprévues qui arrêtent la production sont parmi les facteurs qui perturbent la gestion du temps »

«J'ai un problème avec le téléphone qui ne cesse de sonner toute la journée parce que c'est le moyen de communication le plus utilisé »

«Les appels téléphoniques perturbent ma concentration. Chaque fois que je commence un travail, le téléphone m'interrompt des vingtaines de fois et je dois reprendre rapidement »

«Il y a une forte perturbation dans notre service si je ne reçois pas d'informations du service achat et du service commercial dans le cas de livraison»

«En 2002 on a eu trop d'accidents qui ont été très graves. Cette année le taux est moins élevé. Mais, ils perturbent toute la production car on a des personnes qu'on ne peut pas remplacer »

LES RUPTURES DE STOCKS ET L'ÉCONOMIE TRÈS MOUVANTE

(3 phrases témoins)

(Rarement)

«Si le prix du pétrole augmente dans notre pays c'est à cause d'une crise dans le monde. Le prix du plastique est doublé. Les entreprises subissent une perte car le prix d'emballage devient très cher. C'est toujours le même problème car notre économie dépend de l'économie mondiale. L'entreprise est la première qui est touchée s'il y a de nouveaux événements dans le monde. Dans notre cas, on passe parfois par

des périodes difficiles si le prix du plastique augmente, parce que tous nos emballages sont en plastique. Plusieurs fois on s'est retrouvé en rupture de stock de certains articles pendant plusieurs semaines, ce qui a perturbé la production, le service commercial et toutes les planifications»

Thème 5: Formation intégrée

Adéquation formation-emploi

MANQUE D'OUTILS D'IDENTIFICATION DES BESOINS EN FORMATION

(7 phrases témoins)

(Assez Souvent)

«La formation dans l'entreprise traite de thèmes généraux. On a envoyé trois magasiniers à une formation en relation avec la gestion des stocks mais ils ont dit que cette formation ne leur a rien ajouté »

«Généralité des thèmes de la formation et manque de critères de sélection des formateurs de la part des responsables de formation»

«Ils nous amènent toujours les mêmes formateurs »

«Les formateurs ne sont pas du domaine, ils nous forment sur des thèmes généraux »

«J'ai assisté à des séminaires de formation générale qui ne répondent pas au besoin de mon poste. Les thèmes abordés sont très vagues »

«Parfois le responsable de formation appelle mes subordonnés pour participer à des séminaires de formation. Ce sont des thèmes généraux. De notre côté, nous n'avons pas encore défini notre plan de formation »

«Je définis le besoin de formation de mes subordonnés lorsque l'on détecte un problème technique. On fait notre analyse et on trouve que le problème est dû à un manque de compétences et de formation »

«Je demande à mes subordonnés de définir leurs besoins de formations»

MAUVAISE ORGANISATION, PLANIFICATION ET PRÉPARATION FAIBLES DES SÉMINAIRES DE FORMATION

(2 phrases témoins)

(Rarement)

«Il manque une bonne organisation des séminaires de formation pour que tous les cadres puissent participer à la formation »

«Le programme de formation n'est pas diffusé »

Besoins de formation

INSUFFISANCE D' ACTIONS DE FORMATION

(4 phrases témoins)

(Parfois)

«La formation est parmi les objectifs de la direction générale au début de l'année. Pour atteindre l'objectif il faut renforcer l'équipe responsable de la formation. Nécessité d'un technicien avec le gestionnaire dans le service »

«Les cadres de la direction commerciale n'ont pas eu l'occasion de faire des formations. Le personnel du commercial a besoin de formation pour savoir comment présenter le produit aux clients »

«Ils nous manque beaucoup pour pouvoir parler de vraies actions de formation »

«Les actions de formation sont insuffisantes»

Compétences disponibles

L' ABSENCE DE CERTAINES COMPÉTENCES DES CADRES ENTRAÎNE LE PROCESSUS DU TRAVAIL

(4 phrases témoins)

(Parfois)

«Il y a des limites dans les compétences et les connaissances de mon équipe de travail»

«Malgré mon poste de directeur, c'est moi qui fais le travail de mes subordonnés pour qu'on puisse avancer dans notre direction car je ne peux pas confier un travail à des personnes qui ne sont pas compétentes »

«Malgré que nous ayons un nombre énorme d'ingénieurs et d'électriciens, j'ai un seul électricien qui est très compétent et qui va partir à l'étranger pour continuer ses études »

«Les chefs n'ont pas la compétence suffisante pour évaluer les compétences des subordonnés »

COMPÉTENCES TECHNIQUES DISPONIBLES NON SATISFAISANTES

(6 phrases témoins)

(Parfois)

«Je suis contre l'automatisation totale de l'usine car elle restera dépendante des ingénieurs étrangers pour la résolution des problèmes techniques puisque nos ingénieurs manquent encore d'expérience et de compétences »

«Il y a des personnes non compétentes dans la direction technique qui manquent de qualification et travaillent sur des machines qui coûtent des milliards. Il faut les former »

«Je suis encore étudiant et je fais la navette pour assister aux séminaires à l'université et je ne peux pas être toujours présent dans l'entreprise. Je n'ai pas encore les expériences et les compétences nécessaires pour le travail »

«On est toujours obligé d'appeler des techniciens de l'étranger pour nous résoudre les problèmes techniques »

« On a plusieurs problèmes au niveau technique et les responsables manquent d'expérience »
« Les ingénieurs ne sont pas si compétents. Ils n'ont pas d'expérience »

MANQUE D'UN OUTIL D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES

(3 phrases témoins)
(Rarement)

« On n'a jamais fait de diagnostic de compétences car on n'a pas d'outil d'évaluation »
« Je connais les compétences et les besoins de formation de mes subordonnés mais ils ne sont pas matérialisés par des grilles de compétences »
« Les compétences sont évaluées à partir des audits internes et les notes sont attribuées selon l'application ou la non application des procédures »

SPÉCIALISATION FORTE DES TÂCHES

(1 phrase témoin)
(Rarement)

« Les ouvriers et les cadres ont une mentalité et une culture spéciales ; ils ont refusé d'être polyvalents et ils se sont absentés au programme de formation. Ils préfèrent rester spécialisés dans une seule tâche. J'ai été déçu par leurs comportements et depuis je ne parle plus de polyvalence »

Thème 6: Mise en œuvre stratégique

Orientation stratégique

MANQUE DE DIFFUSION DES SUPPORTS D'INFORMATION PRÉVOYANT LA STRATÉGIE ET LES OBJECTIFS

(2 phrases témoins)
(Rarement)

« Le directeur préfère ne pas diffuser la stratégie dans toute l'entreprise il a peur que le personnel transmette la stratégie aux concurrents »
« On n'a pas d'objectifs à long terme. Ils sont vagues »

MANQUE DE PARTICIPATION DES CADRES À L'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

(5 phrases témoins)
(Parfois)

« Les cadres moyens ne participent pas à l'élaboration de la stratégie »
« Le niveau des cadres ne leur permet pas de participer à l'élaboration de la stratégie »
« J'ai préparé au directeur une idée de planification des carrières de mes subordonnés. Il a refusé l'idée »
« La direction travaille pour ses intérêts, uniquement ; il n'y a aucune considération de nos objectifs comme cadres »
« L'objectif de l'entreprise est la vente, il n'y a aucune considération pour les objectifs du personnel »

Gestion du personnel

PERSONNEL MAL TRAITÉ

(5 phrases témoins)
(Parfois)

« La plupart des problèmes du personnel à cause du manque d'un vrai service pour le personnel, c'est devenu un handicap pour l'entreprise »
« Chaque fois qu'on recrute un responsable personnel il finit par être licencié »
« On a trop parlé du manque de service personnel et on n'a jamais résolu le problème je vois que c'est un problème de manque de compétences en Tunisie dans le domaine des ressources humaines »
« On a cherché un directeur de ressources humaines mais on n'a pas pu y accéder »
« La gestion du personnel appartient à la direction administrative et financière, on ne parle que de pointage et paie, c'est plus administratif »

MANQUE D'UNE GESTION DE CARRIÈRES

(4 phrases témoins)
(Parfois)

« On a essayé d'augmenter le taux d'appartenance à l'entreprise, mais le cadre tunisien ne peut être géré, ne peut être satisfait »
« Le cadre ne cherche que le salaire. Si on me demande une augmentation, je ne peux pas la refuser »
« La GRH manque encore de développement. Tous les cadres souffrent à cause de la non planification de leurs carrières »
« Le personnel doit toujours exprimer son besoin d'avoir des promotions, une augmentation de salaire,... S'il n'insiste pas il ne reçoit rien »

RECRUTEMENT D'URGENCE ET MANQUE DE PLAN PRÉVISIONNEL D'EMPLOI

(2 phrases témoins)
(Rarement)

« Les recrutements d'urgence se font pour des postes très sensibles et qui ne peuvent pas attendre ; c'est le cas d'un gardien ou d'un chauffeur »
« Notre politique de recrutement ne nous permet pas de savoir si c'est la bonne personne pour ce poste ou non car on n'a pas les profils des postes »

Annexe A3.2.

DIAGNOSTIC QUALITATIF VERTICAL

Entreprise « A »

GRAPPE VERTICALE

Direction Administrative et Financière

Personnes rencontrées en entretien :	
Agents de maîtrise	Employés et ouvriers
-Chef personnel -Chef comptable -Financier -Responsable formation	Paie (1) Pointage (1) Trésorerie (1) Caisse (1) Agent Financier (3)
4 personnes	7 personnes

Tableau : Fréquences d'apparition des idées-clés

Taux d'approbation	La fréquence
Entre 1% et 14% des personnes	Rarement
Entre 15% et 29% des personnes	Parfois
Entre 30% et 49% des personnes	Assez souvent
Entre 50% et 64% des personnes	Souvent
Entre 65% et 89% des personnes	Très souvent
Entre 90% et 100% des personnes	Toujours

Calcul des Fréquences d'apparition des idées-clés de la Population (2) : « Agents de maîtrise »

Nombre des personnes	Taux d'approbation en %		Fréquences
1 personne	1/4	25 %	Parfois
2 personnes	2/4	50%	Souvent
3 personnes	3/4	75%	Très Souvent
4 personnes	4/4	100%	Toujours

Population 2 : « Agents de maîtrise »

Thème 1 : Condition du travail

Agencement et aménagement des bureaux

ENCOMBREMENT DES BUREAUX

(3 phrases témoins)
(Très Souvent)

« Il existe une insuffisance de bureaux, on est deux responsables dans le même bureau »
« On est quatre dans ce bureau »
« Je partage le bureau de mon collègue. On utilise le même téléphone »

ESPACE DE RANGEMENT INSUFFISANT ET NON DISPONIBILITÉ DES MOYENS DE CLASSEMENTS DES DOCUMENTS

(3 phrases témoins)
(Très Souvent)

« On classe les documents sur le bureau et parfois par terre »
« Il me manque une armoire pour ranger les dossiers, mon bureau est toujours en désordre »
« Je partage avec mon collègue la même armoire. J'ai perdu des dossiers très importants. J'ai des dossiers placés dans un autre bureau, que je dois aller chercher si j'en ai besoin »

CONDITIONS CLIMATIQUES DÉFAVORABLES DANS LES USINES ET LES LOCAUX

(2 phrases témoins)
(Souvent)

« Chaleur catastrophique dans les usines : en été la chaleur peut atteindre 65° »
« Les personnes qui n'ont pas de climatiseurs dans leurs bureaux cherchent à s'éloigner ou à fuir très vite leurs bureaux »

Horaires de travail

ABSENCE DE CONGÉS ET DE JOURS FÉRIÉS

(3 phrases témoins)
(Très Souvent)

« Le personnel travaille tout au long de l'année et a besoin d'un mois de congé en été, ce qui le motivera et lui donnera le goût de travailler tout au long de la prochaine année. Dans notre entreprise, chaque année on peut pas avoir de congé »
« Si on parle des congés, avec notre chef, il ne sera pas content. On travaille toute l'année et pendant les jours fériés »
« L'impossibilité d'avoir un congé est la source de plusieurs problèmes à l'intérieur de l'entreprise (stress, démotivation, non-concentration...) et à l'extérieur de l'entreprise avec la famille et les enfants qui attendent les congés de leurs parents »

NON-ADAPTABILITÉ DES HORAIRES

(2 phrases témoins)
(Souvent)

« Les horaires ne sont pas adaptables. S'il y avait la possibilité de changer d'horaire ce serait mieux, on pourrait trouver un minimum de temps pour notre vie personnelle. On travaille tous les jours de 8H du matin à 18H et le samedi aussi »
« Les horaires sont convenables pour les uns et non convenables pour d'autres. Si je commence mon travail à 8H du matin jusqu'à 10H on s'arrête à 12H et on reprend à 14H30. Pour moi, une heure pause est suffisante »

Ambiance de travail

UNE AMBIANCE DE MÉFIANCE, MANQUE DE TRANSPARENCE ET CONFLITS

(3 phrases témoins)
(Très souvent)

« J'essaie de mettre en place une ambiance dans mon équipe de travail, mais je n'y arrive pas. Il y a des problèmes personnels entre les membres du groupe et chacun essaie de ne pas parler pendant la présence de l'autre »
« Dans notre entreprise, je n'ai pas confiance en mes collègues. Il faut toujours contrôler nos paroles »
« C'est dur de travailler avec un directeur qui est très jeune. Même si on essaie de créer une ambiance de travail, on ne peut pas. Il y a toujours des limites entre nous »

Thème 2 : Organisation du travail

Répartition des tâches et des missions

LES TÂCHES ET LES MISSIONS DE CERTAINES PERSONNES NE SONT PAS CLAIRES ET UN PROBLEME DE DÉLIMITATION DES RESPONSABILITÉS

(3 phrases témoins)

(Toujours)

«Il y a une répartition des tâches qui n'est pas bien définie. Je suis responsable en séchage (?) j'exécute mes tâches et je dois exécuter les tâches du contrôleur de qualité »

«Les fiches fonctions c'est pour avoir l'ISO et je fais ce que le chef me demande de faire»

«Le cadre moyen réalise n'importe quelle tâche parfois même les tâches des cadres inférieurs »

«Je reçois un ordre de plusieurs directeurs. Parfois pour une même tâche je reçois trois ordres différents et les directeurs sont souvent en conflit, et au lieu de résoudre un problème on en crée trois. »

MANQUE DE CONTRÔLE DE CERTAINES TÂCHES

(3 phrases témoins)

(Très Souvent)

«Il n'y a personne qui contrôle mon travail »

«Il y a des tâches qui demandent un travail de deux heures mais le cadre lui, il le fait en 4 heures de travail »

«Il existe un manque d'organisation dans mon service c'est pourquoi je ne peux pas faire le contrôle et le suivi de mes subordonnés »

Régulation d'absentéisme

LA NON-RÉGULATION DE L'ABSENTÉISME

(2 phrases témoins)

(Souvent)

«Ce n'est pas toujours facile de remplacer une personne qui est absente. L'entreprise est en train de préparer pour rendre tous les ouvriers polyvalents »

«L'entreprise est très exigeante avec l'absentéisme. Car s'il y a des personnes absentes, tout le travail sera arrêté parce qu'il y a des personnes qu'on ne peut pas remplacer»

Autonomie dans le travail

LA DÉCISION EST CENTRALISÉE

(2 phrases témoins)

(Très Souvent)

«On n'a aucune autonomie dans le travail même les directeurs ne sont pas autonomes toutes les décisions reviennent à la direction générale »

«Je n'ai pas d'autonomie dans mon travail, tout est dicté par mon supérieur. Je n'ai aucun pouvoir sur mes subordonnés, ce qui me rend démotivé, et même mes subordonnés sont démotivés »

Règles et procédures de travail

LES PROCÉDURES SONT THÉORIQUES

(4 phrases témoins)

(Toujours)

«La procédure n'est pas applicable dans notre service. Elle demande trop de temps »

«Les procédures sont faites pour organiser le travail mais elles me retardent dans mon travail car elles sont très lourdes »

«Les procédures compliquent le travail au lieu de le simplifier. Elles pourraient être plus simples afin qu'elles puissent être applicables »

«Il y a plusieurs confusions dans les procédures. Elles sont théoriques et elles sont faites par un intervenant externe qui est loin de notre métier et de nos pratiques»

Thème 3 : Communication-Coordination-Concertation

Dispositifs des 3C et obstacles individuels et organisationnels

OBSTACLES INDIVIDUELS ET CONFLITS INTERPERSONNELS BLOQUENT LES 3C

(3 phrases témoins)
(Très Souvent)

«Il y a des collègues qui ne se parlent pas depuis trois ans et qui sont dans le même service»
«Chaque fois qu'on dit qu'on a résolu un problème, on se rend compte qu'on en a ajouté d'autres car chacun cherche son intérêt en résolvant le problème. De plus, notre manière de résoudre les problèmes est inefficace »
«Il n'y a ni coordination ni concertation entre les membres du groupe »

CONFLIT INTERGROUPE BLOQUE LES 3C

(2 phrases témoins)
(Souvent)

«Il existe un conflit entre les services. C'est comme si la réalisation des objectifs d'un service entravait la réalisation des objectifs des autres services. C'est l'exemple de la direction qualité »
«On a des problèmes avec le service qualité et notamment les contrôleurs qualité »

MANQUE D'ORGANISATION DES RÉUNIONS AU SEIN DE CERTAINS SERVICES ET ENTRE LES SERVICES

(3 phrases témoins)
(Très Souvent)

«Il n'y a pas de réunions pour nous informer des nouveaux projets »
«Il y a seulement une note de service »
«Nous avons programmé de réunions entre les différents services, mais, il n'est pas encore appliqué parce que nous n'avons pas encore installé les moyens nécessaires pour réussir ce programme »

Transmission de l'information

NON FLUIDITÉ DANS LA TRANSMISSION DES INFORMATIONS ET MANQUE D'OUTILS DE TRANSMISSION D'INFORMATION

(4 phrases témoins)
(Toujours)

«On a perdu des clients à cause d'un retard dans la transmission des informations des autres services »
«Mon travail nécessite que je sois à jour. Je suis toujours en retard car je ne reçois pas l'information des autres services »
«Il y a plusieurs cadres qui n'ont pas de compte intranet, et si j'ai besoin d'envoyer un document ou des analyses je dois trouver d'autres moyens »
«Le fait que on a plusieurs niveaux hiérarchiques, l'information ne passe pas de la même façon entre le premier niveau et le deuxième tout comme entre le deuxième et le troisième et de même pour le quatrième niveau »

3C Vertical

3C VERTICALE PEU DÉVELOPPÉE ET SE FAIT DANS UN SENS UNILATÉRAL ET DU HAUT VERS LE BAS DE LA HIÉRARCHIE

(3 phrases témoins)
(Très souvent)

«Le cadre intermédiaire n'a pas d'accès direct au directeur général. La communication dans notre service se fait dans un seul sens de haut vers le bas»
«Il y a un manque de communication entre directeur et cadre moyen. On propose nos idées à notre chef, parfois il les présente à la direction générale, parfois non »
«Notre directeur ne nous demande pas quels sont les problèmes des services pour les résoudre»

3C horizontales

3C HORIZONTALE PEU DÉVELOPPÉE

(4 phrases témoins)
(Toujours)

«Les autres collègues n'acceptent pas qu'on intervienne dans leur travail. Parfois ils n'acceptent pas le conseil »
«Mes collègues craint qu'on devienne plus compétent qu'eux»
«Si je demande l'aide à un collègue il refuse, par contre si le chef lui demande de faire ce même travail il ne refuse pas»
«On peut dire que la communication entre les différentes catégories de même niveau est trop limitée, par contre la coordination et la concertation sont absentes »

Thème 4 : Gestion de temps

Planification et programmation des actions

FAIBLE PLANIFICATION ET PROGRAMMATION DES ACTIONS

(3 phrases témoins)
(Très Souvent)

«On n'a pas dans notre culture ce qu'on appelle « travailler selon un plan » »
«On ne peut ni planifier ni programmer notre travail, si les autres services n'ont pas déjà planifié en amont »
«Si on planifie, ils ne vont pas prendre en considération notre planification. Ils ont l'habitude de travailler de cette manière »

Facteurs perturbateurs de la gestion du temps

LES ACCIDENTS DE TRAVAIL, LE MANQUE D'INFORMATION, LES PANNES, LE TÉLÉPHONE ET L'ENCOMBREMENT PERTURBENT LA GESTION DU TEMPS

(4 phrases témoins)
(Toujours)

«Ce qui perturbe la gestion de notre temps sont les accidents de travail. Un accident bouleverse tout un programme de production. En été les accidents sont nombreux et dangereux»
«Les facteurs perturbateurs de la gestion du temps : manque d'une pièce de rechange et la non disponibilité du responsable de maintenance »
«Ce qui perturbe la gestion du temps dans notre service sont les pannes de l'équipement du travail et l'encombrement dans les bureaux. Ils se réunissent dans notre bureau car il est loin de la direction. Ils commencent à raconter des histoires. Parfois ils nous gênent, notre travail s'interrompt et le résultat c'est le retard »
«Le téléphone est le facteur le plus perturbateur. Toutes les personnes ne communiquent que par téléphone car c'est le moyen de communication le plus rapide »

Thème 5 : Formation intégrée

Adéquation formation-emploi

MANQUE D'OUTILS D'IDENTIFICATION DES BESOINS EN FORMATION

(3 phrases témoins)
(Très Souvent)

«Dans mon service il n'y a aucune définition de besoin de formation on n'a jamais parlé de la formation. Moi-même j'ai besoin de plusieurs formations »
«La procédure de la formation n'est pas bien définie »
«Je vois qu'il y a une défaillance dans le service formation. Le plan de formation n'existe pas »

ABSENCE D'UNE FICHE DE BESOIN DE FORMATION POUR CHAQUE PERSONNE

(2 phrases témoins)
(Souvent)

«La fiche de besoins de chaque personne est exigée par la certification. Il nous manque encore une fiche qui peut définir les besoins de formation de chaque personne »
«Ma tâche nécessite plusieurs formations et puisque c'est une nouvelle fonction dans l'entreprise il y a encore une méconnaissance de son besoin de formation »

MAUVAISE ORGANISATION, PLANIFICATION DES SÉMINAIRES DE FORMATION

(1 phrases témoins)
(Rarement)

«Les formations sont parachutées. Le responsable formation ne fait pas d'étude pour choisir les personnes qui vont assister aux séminaires de formation. Il y a des personnes en congés, d'autre qui ont d'autres priorités et des périodes de travail très chargées»

Besoins de formation

INSUFFISANCE DES ACTIONS DE FORMATION

(2 phrases témoins)
(Souvent)

«Je travaille dans l'entreprise depuis 3 ans mais je n'ai jamais fait de formation »
«On entend dire qu'il y a des formations dans l'entreprise. Mon chef me demande de réaliser de bons résultats sans me former, sans me demander si j'ai besoin d'action formation ou pas »

Compétences disponibles

MANQUE D'UN OUTIL D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES

(2 phrases témoins)
(Souvent)

«La direction générale évalue les compétences du personnel à partir de ce que disent les directeurs et les autres responsables»
«Il n'y pas d'outil qui matérialise l'évaluation et l'évolution de nos compétences »

COMPÉTENCE NON-EXPLOITÉE

(3 phrases témoins)
(Très Souvent)

«Il existe des cadres très compétents dans l'entreprise et qui ont plusieurs connaissances et savoirs. Le cadre pourra toujours apporter un plus à l'entreprise s'il y a une gestion de ses compétences »
«Je n'ai pas beaucoup à ajouter, mon travail n'est pas enrichissant»
«Le cadre moyen accomplit les tâches des cadres inférieurs»

Dispositifs de formation

INEFFICACITÉ DES DISPOSITIFS DE FORMATION

(1 phrase témoin)
(Parfois)

«Les anciens qui ont des expériences ne veulent pas former les nouveaux recrutés de peur qu'ils ne prennent leur place et deviennent plus compétents qu'eux »

LE TAUX DE RÉALISATION DE PLAN DE FORMATION EST TRÈS FAIBLE

(1 phrase témoin)
(Parfois)

«Le taux de réalisation de la formation est trop faible ces années si on le compare au plan de formation proposé par les responsables de différents services »

LE CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE N'EST PAS ACCOMPAGNÉ PAR UNE FORMATION ADÉQUATE

(1 phrase témoin)
(Parfois)

«Il y' a des cas de changements technologiques qui ne sont pas accompagnés par des formations. Parfois de nouveaux logiciels pour les cadres ou de nouvelles machines pour les ouvriers sont mal exploités»

Thème 6 : Mise en œuvre stratégique

Orientation stratégique

MANQUE DE DIFFUSION DES SUPPORTS D'INFORMATION PRÉVOYANT LA STRATÉGIE ET LES OBJECTIFS

(3 phrases témoins)
(Toujours)

«Le seul qui peut répondre à votre question c'est le directeur»
«J'ai aucune idée concernant l'orientation stratégique »
«Le directeur ne confie à personne la stratégie, c'est lui seul qui la définit »
«Tout ce que je sais que l'obtention de l'ISO est l'objectif actuel de la direction»

Gestion du personnel

PERSONNEL MAL TRAITÉ

(3 phrases témoins)
(Très Souvent)

«Service personnel, pour moi, en un mot c'est la punition »
« On considère parfois les ouvriers comme des machines qui doivent atteindre un rendement quelles que soient les conditions »
« Il y a une inconscience de l'importance d'une direction de ressources humaines pour le personnel. Notre service personnel dans l'entreprise a un rôle administratif : des tâches de pointage, de paie, de saisies et la punition »

CHARGE DE TRAVAIL DANS LE SERVICE PERSONNEL ET MANQUE DE PERSONNEL ET DE COMPÉTENCES

(3 phrases témoins)

(Souvent)

« J'ai 80 contrats par jour. Je dois les refaire (pour les contractuels) je ne trouve pas le temps pour autre chose et la plupart du travail est manuel. Il nous manque du personnel dans le service personnel »

« Le service n'est pas organisé, parmi nos objectifs de s'occuper de la gestion de carrière de prêts, des congés... »

POLITIQUE DE PROMOTION DU PERSONNEL DÉFAILLANTE ET SENTIMENT D'INJUSTICE DANS LE SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION

(3 phrases témoins)

(Très souvent)

« Une inégalité de rémunération entre les collègues qui ont les mêmes tâches »

« On nous demande de ne pas donner l'occasion aux collègues de voir notre salaire pour ne pas faire de comparaisons »

« Nous recevons parfois des marchés très urgents, tout le monde travaille et fait des heures supplémentaires et seuls les cadres reçoivent des promotions »

MANQUE DE LOGICIEL(S) EFFICACE(S) POUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

(2 phrases témoins)

(Souvent)

« Dans le service personnel, il me manque des logiciels pour que je puisse faire tout le travail nécessaire pour une bonne gestion du personnel. La plupart des travaux sont manuels. »

« On a commencé à travailler sur un nouveau logiciel de pointage mais il est toujours en panne »

MANQUE D'UNE GESTION DE CARRIÈRES

(3 phrases témoins)

(Très souvent)

« Le personnel ne pense pas à sa carrière de par lui-même. Il croit que seule l'entreprise va lui assurer sa carrière »

« Si une personne veut démissionner, le directeur ne va pas refuser. Il ne cherchera pas les causes. Le personnel, aussi, s'il trouve un autre emploi mieux rémunéré, il partira. En ce qui me concerne, si je trouve un autre travail, je démissionne. L'entreprise ne pense pas à nos carrières et à nos objectifs professionnels »

« Il nous manque un vrai service de ressources humaines qui pourrait nous aider à préparer notre plan de carrière »

POLITIQUE DE RECRUTEMENT INEFFICACE (URGENCE)

(3 phrases témoins)

(Très souvent)

« Le processus de recrutement qui ne répond à aucune procédure »

« Il y a un manque de profils poste dans l'entreprise. Pour un poste de technicien l'entreprise embauche un maîtrisard »

« On fait plusieurs recrutements d'urgence. Si une personne démissionne on a du mal à la remplacer. Un recrutement urgent est dès lors obligatoire mais des problèmes plus graves peuvent avoir lieu. »

Population 3 : « Employés et ouvriers »

Calcul des Fréquences d'apparition des idées-clés de la population (3) « Employés ouvriers »

Nombre des personnes	Taux d'approbation en %		Fréquences
1 personne	1/7	14.28 %	Rarement
2 à 3 personnes	2/7 à 3/7	28.57 % à 42.85%	Parfois
4 personnes	4/7	57.14%	Assez souvent
5 personnes	5/7	71.42%	Souvent
6 personnes	6/7	85.71%	Très souvent
7 personnes	7/7	100%	Toujours

Thème 1: Condition de travail

Agencement et aménagement des bureaux

ENCOMBREMENT DES BUREAUX

(2 phrases témoins)
(Parfois)

« Mon bureau est très petit. L'entreprise l'utilise aussi comme infirmerie »
« Nous sommes cinq dans un bureau »

ESPACE DE RANGEMENT INSUFFISANT ET NON DISPONIBILITÉ DES MOYENS DE CLASSEMENTS DES DOCUMENTS

(1 phrase témoin)
(Rarement)

« Dans mon poste on n'a pas de place pour placer nos documents. Il y a toujours un risque de perte ou de vol »

Horaires de travail

ABSENCE DE CONGÉS ET DE JOURS FÉRIÉS

(2 phrases témoins)
(Parfois)

« L'entreprise travaille 24h/24h et 7j/7j. Nous ne pouvons pas arrêter la production que deux fois par ans lors des fêtes de « l'AID » pendant lesquelles tous les membres de l'entreprise prennent un congé de trois jours »
« On a le droit à 18 jours de congé dans l'année. C'est à dire que l'on doit partager les 18 jours sur toute l'année »

NON-ADAPTABILITÉ DES HORAIRES

(3 phrases témoins)
(Parfois)

« Je travaille de 7h du matin jusqu'au 17h du soir et je suis payé comme les autres »
« Une semaine je travaille la nuit, la semaine d'après je travaille le matin et la troisième semaine je travaille l'après midi. C'est très fatiguant. Lorsque je prends le rythme du travail de nuit je me retrouve à la fin de la semaine en préparation pour apprendre à me réveiller tôt car je travaille le matin »
« A mon avis le temps le plus efficace pour la personne et pour l'entreprise est le sens unique, c'est moins fatiguant, plus rentable et plus adaptable pour le personnel »

Ambiance de travail

UNE AMBIANCE DE MÉFIANCE ET DES CONFLITS

(4 phrases témoins)
(Assez souvent)

« Notre bureau à une mauvaise réputation dans l'entreprise. Ils disent qu'on cause des problèmes dans l'administration. Le vrai problème c'est l'encombrement, c'est ceci qui crée des problèmes et des rumeurs »
« L'ambiance n'est pas parfaite. Le problème vient des anciens car tout ce qu'on fait ne leur plaît pas et ils sont méfiants »
« Je ne peux pas travailler avec un supérieur plus jeune que moi. Il a l'âge de mon fils et parfois lorsqu'il passe devant mon bureau, il ne me dit pas bonjour et il nous sous estime, il dit même que c'est lui qui fait tout le travail et que nous on n'est pas compétent »
« Est -qu' on peut travailler dans une ambiance avec des personnes qui cherchent à diffuser des rumeurs dans l'entreprise »

ABSENCE D'ENCOURAGEMENT ET DE MOTIVATION

(1 phrase témoin)

(Rarement)

«J'attends le jour où mon supérieur hiérarchique me dira un mot pour m'encourager. J'aime le travail. Je peux travailler le jour et la nuit. J'applique tout ce qu'il me demande. Je fais de grands sacrifices pour mon travail. Mon chef ne m'encourage jamais »

COMPORTEMENT DE RETRAIT

(1 phrase témoin)

(Rarement)

«Je préfère être très loin de tout le personnel. Il y a trop de malentendus, de confusions et de problèmes personnels entre les collègues»

Thème 2: Organisation du travail

Répartition des tâches et des missions

LES TÂCHES ET LES MISSIONS DE CERTAINES PERSONNES NE SONT PAS CLAIRES ET UN PROBLEME DE DÉLIMITATION DES RESPONSABILITÉS

(2 phrases témoins)

(Parfois)

«La séparation entre les directions est un très grand problème et chaque fois que l'entreprise ajoute une nouvelle direction, elle ajoute un nouveau problème au lieu de résoudre les autres. On est entraîné de faire le travail des autres directions »

«Il nous demande de lire les fiches de fonction pour connaître nos tâches mais le problème est qu'elles ne sont pas bien définies et ne délimitent pas la responsabilité de chaque personne »

Règles et procédures de travail

LES PROCÉDURES SONT THÉORIQUES

(7 phrases témoins)

(Toujours)

«Si on analyse la finalité de procédures, on verra que l'entreprise cherche la certification. Lorsque la date des auditeurs externes approche, les auditeurs internes commencent à faire des audits. Après la certification on oublie les procédures et le contrôle »

«Si la procédure est théorique, on ne peut pas l'appliquer et on va tomber dans des défaillances. C'est l'exemple de notre service. On n'a pas participé à l'élaboration des procédures. C'est un expert externe qui a préparé les procédures »

«S'il y a plusieurs procédures que je dois respecter, je suis démotivé pour travailler »

«Mon travail est toujours en retard à cause des procédures et des signatures. Parfois pour des décisions qui ne sont pas intéressantes, on doit attendre les signatures de trois responsables »

«Les autres services n'appliquent pas les procédures ce qui influence sur notre travail »

«Il y a des procédures qu'on n'applique pas puisque les autres services négligent les procédures de travail »

«La procédure est une perte de temps Parfois on dépasse les procédures. Dans le cas d'un client urgent, les procédures ne peuvent pas être appliquées »

MÉCONNAISSANCE DES PROCÉDURES DE LA PART DU PERSONNEL DE BASE

(1 phrase témoin)

(Rarement)

«Je ne connais pas les procédures »

Thème 3: Communication-Coordination-Concertation

Dispositifs de 3C et obstacles individuels et organisationnels

OBSTACLES INDIVIDUELS ET CONFLITS INTERPERSONNELS BLOQUENT LES 3C

(3 phrases témoins)

(Parfois)

«A cause des problèmes entre certaines personnes, la communication est absente. Parfois la communication entre deux services se bloque à cause d'un conflit interpersonnel »

«On a des problèmes avec le personnel plus âgé qui n'accepte pas les nouveaux recrutés »

«Les femmes âgées se réunissent pour discuter des problèmes personnels et familiaux : les enfants, la maison...Je me sens gêné parfois et je quitte le bureau»

CONFLIT INTERGROUPE BLOQUE LES 3C

(1 phrase témoin)

(Rarement)

«Chaque service est méfiant de l'autre et notamment de la direction qualité. On a beaucoup de problèmes avec le responsable management de qualité»

MANQUE DE RÉUNIONS AU SEIN DE CERTAINS SERVICES

(2 phrases témoins)
(Parfois)

« On n'organise pas de réunions. Il n'y a pas de coordination entre les services »
« On ne communique pas efficacement »

3C Vertical

3C VERTICALE PEU DÉVELOPPÉE

(4 phrases témoins)
(Assez Souvent)

« Mon chef ne m'appelle que lorsque la caisse manque d'argent ou qu'il y a des écarts. Il n'a jamais posé de questions sur les conditions de travail et si je demande à voir, il est tout le temps occupé »
« Nous sommes la catégorie professionnelle la plus déconsidérée, on exécute les ordres et on ne communique pas souvent avec nos supérieurs »
« La relation avec mon chef est tendue à cause de la faible communication et concertation que nous entretenons, il est autoritaire et il ne veut pas rentrer en conversation avec nous »
« La mauvaise communication avec nos supérieurs renforce le comportement de méfiance »

3C horizontales

3C HORIZONTALE PEU DÉVELOPPÉE

(4 phrases témoins)
(Souvent)

« Je n'accepte pas qu'une tierce personne intervienne dans mon travail même mes collègues de service »
« Il y a un collègue qui, lorsque je passe à son bureau, il cache les documents de travail qu'il est entrain de faire. Il cherche autre chose pour que je ne vois pas son travail »
« On travaille à l'aveuglette, moi personnellement je n'ai pas de relation avec les autres collaborateurs »
« Il manque encore que les personnes coopèrent ensemble dans le travail. Chacun travaille seul et n'essaye pas d'aider les autres »

Thème 4 : Gestion de temps

Facteurs perturbateurs de la gestion du temps

LES ACCIDENTS DE TRAVAIL, LE MANQUE D'INFORMATION, LES PANNES, LE TÉLÉPHONE ET L'ENCOMBREMENT

(7 phrases témoins)
(Toujours)

« S'il nous manque une information, on doit attendre, alors on perd du temps. Parfois on reçoit une fausse information : on doit alors reprendre tout le travail »
« Les facteurs perturbateurs sont parfois les pannes et les retards des camions à cause des accidents ou des embouteillages »
« Les pannes dans le système informatique sont à la base du retard dans mon travail »
« On ne peut pas avoir le calme dans notre bureau puisque toutes les collaboratrices s'y réunissent »
« Je perds ma concentration quand un collaborateur entre dans mon bureau et c'est toujours le cas »
« Je fais plusieurs déplacements entre les bureaux pour avoir où transmettre les informations ce qui me fait perdre du temps »
« Si l'imprimante de notre service est en panne, pour imprimer une feuille, je suis obligée de me déplacer d'un département à un autre »

Thème 5: Formation intégrée

Adéquation formation-emploi

SUIVI DE L'APPRENTISSAGE ACQUIS DE LA FORMATION INSUFFISANT

(3 phrases témoins)
(Parfois)

« Je n'ai jamais remis un compte rendu à mon chef concernant la formation que j'ai faite »
« Il existe une fiche d'évaluation mais on ne l'utilise pas »
« Les nouveaux embauchés font deux mois de formation sans rien apprendre. Ils passent ensuite pour travailler sur une machine et chaque jour la machine tombe en panne : le déchet dans la production augmente et le rendement diminue »

Besoins de formation

INSUFFISANCE DES ACTIONS DE FORMATION

(6 phrases témoins)
(Assez souvent)

« Je veux faire une formation, mais le responsable formation ne fait que ce qui est demandé par le directeur. La formation est seulement pour les cadres et les techniciens »
« On a jamais fait d'actions en formation »

« On apprend des autres qu'il y a des formations dans l'entreprise »
« On a besoin de plus de formations »
« Je ne crois pas qu'ils définissent les besoins de formation dans notre service »
« L'entreprise ne prend pas en considération les besoins en formation des ouvriers »

Thème 6: Mise en œuvre stratégique

Orientation stratégique

MANQUE DE DIFFUSION DES SUPPORTS D'INFORMATION PRÉVOYANT LA STRATÉGIE ET LES OBJECTIFS

(3 phrases témoins)
(Assez Souvent)

« Une fois, une personne m'a dit que le directeur préférerait que les ouvriers ne sachent rien sur les objectifs et sur leur réalisation. Car, si on connaît les objectifs et les bénéfices on va demander une augmentation de salaire »
« Il existe une grande ambiguïté dans l'organisation à cause du manque de transparence de la part de la direction, dans tout ce qui concerne la stratégie et les objectifs »
« A court terme, l'entreprise a un seul objectif, qu'elle cherche à atteindre, celui de la vente et à long terme »
« Les chefs ne disent jamais quel sont l'objectif de l'entreprise »

Gestion du personnel

PERSONNEL MAL TRAITÉ

(3 phrases témoins)
(Assez Souvent)

« J'ai travaillé dans plusieurs entreprises et je n'ai jamais vu un chef personnel comme celui-ci. Je pense à quitter l'entreprise à cause de lui »
« Le chef personnel n'accepte pas de nous voir et d'écouter nos problèmes »
« Le chef personnel crie sur les ouvriers »

POLITIQUE DE PROMOTION DU PERSONNEL DÉFAILLANTE ET SENTIMENT D'INJUSTICE DANS LE SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION

(2 phrases témoins)
(Parfois)

« Je dois travailler pendant les congés sans être payé. J'ai trois ans d'ancienneté et je n'ai pas eu de congé »
« Les promotions sont toujours destinées aux directeurs mais le personnel de base qui travaille dans des conditions très dures ne reçoit rien, même les heures supplémentaires ne sont pas payées »

MANQUE D'UNE GESTION DE CARRIÈRES

(3 phrases témoins)
(Assez Souvent)

« Je travaille pour avoir un salaire. Je n'ai pas autre objectif dans l'entreprise. Chaque ouvrier cherche en premier lieu le salaire »
« Si les ouvriers aident le directeur à réaliser ses objectifs et à atteindre un rendement important, si le directeur réalise des bénéfices énormes, pourquoi alors oublie-t-il les ouvriers ? Il n'a jamais donné d'enveloppes. Il n'a jamais pensé à nos objectifs et à nos problèmes. La prime c'est notre droit. On la reçoit comme une aide de la part de l'entreprise. Est-ce que je peux être fidèle à l'entreprise ? Est-ce que je pense à aider l'entreprise à atteindre le rendement ? Si je trouve un autre travail, je quitterai l'entreprise »
« Tout d'abord l'entreprise n'a pas planifié notre carrière et elle ne le fera jamais. Ensuite la hiérarchie ne permet pas aux personnes d'avoir des promotions »
« J'ai sept ans dans l'entreprise et j'occupe toujours le même poste »

POLITIQUE DE RECRUTEMENT INEFFICACE (DES INTERVENTIONS)

(3 phrases témoins)
(Parfois)

« Il n'y a pas de règle ou de procédure pour le recrutement »
« Le recrutement se fait suite aux interventions. L'entreprise est très exigeante dans le recrutement. Mais si une personne intervient pour demander à l'entreprise d'accepter un nouveau diplômé qui n'a pas trouvé d'embauche, l'entreprise accepte même si elle présente un sureffectif »
« L'entreprise recrute toujours des chauffeurs et des ouvriers en urgence. C'est pourquoi elle se retrouve face à des problèmes énormes »

Annexe A3.3.

TABLEAUX DE CONVERGENCES–SPÉCIFICITÉS

Entreprise « A »

Diagnostic HORIZontal et VERTical (Cadres, Agents de maîtrise et Ouvriers)

Tableau A3.3.1. Convergences des idées clés de 3 populations : Cadres, Agents de maîtrise et Ouvriers

Tableau A3.3.2. Classement des idées convergentes selon l'importance de leurs fréquences (3 populations : Cadres, Agents de maîtrise et Ouvriers)

Tableau A3.3.3. Convergences des idées clés de 2 populations : Cadres, Agents de maîtrise

Diagnostic VERTical (Agents de maîtrise et Ouvriers)

Tableau A3.3.4. Convergences des idées clés de 2 populations : Agents de maîtrise et Ouvriers

Tableau A4.3.5. Classement des idées convergentes selon l'importance de leurs fréquences (2 populations : Agents de maîtrise et Ouvriers)

Tableau A3.3.6. Spécificités des idées clés de 3 populations: Cadres, Agents de maîtrise et Ouvriers

Tableau A3.3.7. Divergences des idées clés et de non dit

Tableau A4.3.1. Convergences des idées clés de 3 populations : Cadres, Agents de maîtrise et Ouvriers						
Thèmes et Sous thèmes	Idées clés	Fréquences idées clés				
		Cadres	Agents de maîtrise	Emoyés	Total	% /Effectifs interviewés
THÈME 1 : CONDITION DU TRAVAIL						
Agencement et aménagement des bureaux	Encombrement des bureaux	5 P.T ⁶	3 P.T	2 P.T	10 ⁷	29.41 ⁸ %
Horaires de travail	Absence de congés	3 P.T	3 P.T	2 P.T	8	23.25%
Ambiance de travail	Une ambiance de méfiance et des conflits	6 P.T	3 P.T	4P.T	13	38.23%
THÈME 2 : ORGANISATION DU TRAVAIL						
Répartition des tâches et des missions	Les tâches et les missions de certaines personnes ne sont pas claires et un problème de délimitation des responsabilités	9 P.T	3 P.T	2 P.T	14	36.84%
Règles et procédures de travail	Les procédures sont théoriques	12 P.T	4 P.T	7 P.T	23	67.64%
THÈME 3 : COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION						
Dispositifs de 3C et Obstacles individuels et organisationnels	Obstacles individuels et conflits interpersonnels bloquent les 3C	5 P.T	3 P.T	3 P.T	11	32.35%
3C Verticale	3C verticale peu développée	6 P.T	3 P.T	4 P.T	13	38.23%
3C Horizontale	3C horizontale peu développée	2 P.T	4 P.T	5 P.T	11	32.35%
THÈME 4 : GESTION DU TEMPS						
Facteurs perturbateurs de la gestion du temps	Les accidents de travail, le manque d'information, les pannes et le téléphone	8 P.T	4 P.T	7 P.T	19	55.88%
THÈME 5 : FORMATION INTÉGRÉE						
Besoins de formation	Insuffisance des actions de formation	4 P.T	2 P.T	6 P.T	12	35.29%
THÈME 6 : MISE EN ŒUVRE STRATÉGIQUE						
Orientation stratégique	Manque de diffusion des supports d'information prévoyant la stratégie et les objectifs	2 P.T	3 P.T	3 P.T	8	23.52%
Gestion du personnel	Personnel mal traité	5 P.T	3 P.T	3 P.T	11	23.35%
	Manque d'une gestion de carrière	4 P.T	3 P.T	3 P.T	10	29.41%
	Politique de recrutement inefficace (urgence+interventions)	2 P.T	3 P.T	3 P.T	8	23.52%

⁵ Nombre TOTAL des personnes interviewées (34 personnes : 23cadres+4agents de maîtrise+7ouvriers)

⁶ PT : Phrases Témoins

⁷ Le total des phrases témoins des 3 populations : 5+3+2=10

⁸ Le % d'apparition de l'idée clé par rapport à l'effectif interviewé (10/34)*100

**Tableau A4.3.2. Classement des idées convergentes selon l'importance de leurs fréquences
Les 3 populations : Cadres, Agents de maîtrise et Ouvriers**

Idées clés	Cadres	Agents de maîtrise	Employés Ouvriers	Total	% ⁹
Les procédures sont théoriques	12 P.T	4 P.T	7 P.T	23	67.64%
Les accidents de travail, le manque d'information, les pannes et le téléphone	8 P.T	4 P.T	7 P.T	19	55.88%
Les tâches et les missions de certaines personnes ne sont pas claires et un problème de délimitation des responsabilités	9 P.T	3 P.T	2 P.T	14	36.84%
Une ambiance de méfiance et des conflits	6 P.T	3 P.T	4 P.T	13	38.23%
3C verticale peu développée	6 P.T	3 P.T	4 P.T	13	38.23%
Insuffisance des actions de formation	4 P.T	2 P.T	6 P.T	12	35.29%
Obstacles individuels et conflits interpersonnels bloquent les 3C	5 P.T	3 P.T	3 P.T	11	32.35%
3C horizontale peu développée	2 P.T	4 P.T	5 P.T	11	32.35%
Personnel mal traité	5 P.T	3 P.T	3 P.T	11	32.35%
Encombrement des bureaux	5 P.T	3 P.T	2 P.T	10	29.41%
Manque d'une gestion de carrières	4 P.T	3 P.T	3 P.T	10	29.41%
Absence de congés	3 P.T	3 P.T	2 P.T	8	23.25%
Manque de diffusion des supports d'information prévoyant la stratégie et les objectifs	2 P.T	3 P.T	3 P.T	8	23.52%
Politique de recrutement inefficace (urgence+interventions)	2 P.T	3 P.T	3 P.T	8	23.52%

⁹ TAUX de l'apparition de l'idée clé par rapport au nombre des personnes interviewées dans le diagnostic HORIZONTAL (EXEMPLE : (23/34) *100

Tableau A3.3.3. Convergences des idées clés de 2 populations : Cadres et Agents de maîtrise

Thèmes et Sous thèmes	Idées clés	Fréquences idées clés			
		Cadres	Agents de maîtrise	Total	% /Effectifs interviewés
THÈME 1 : CONDITIONS DE TRAVAIL					27 ¹⁰ personnes
Agencement et aménagement des bureaux	Conditions climatiques défavorables dans les usines et les locaux	3 P.T	2 P.T	5	18.51%
THÈME 2 : ORGANISATION DU TRAVAIL					
Régulation d'absentéisme	La non-régulation de l'absentéisme	2 P.T	2 P.T	4	14.81%
Autonomie dans le travail	La décision est centralisée à la direction	4 P.T	2 P.T	6	22.22%
THÈME 3 : COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION					
Transmission de l'information	Non fluidité dans la transmission des informations et Manque d'outils de transmission d'information	10 P.T	4 P.T	14	51.51%
THÈME 4 : GESTION DU TEMPS					
Planification et programmation des actions	Faible planification et programmation des actions	1 P.T	3 P.T	4	14.81%
THÈME 5 : FORMATION INTÉGRÉE					
Adéquation formation-emploi	Mauvaise organisation, planification et préparation faibles des séminaires de formation	2 P.T	1 P.T	3	11.11%
Compétences disponibles	Manque d'un outil d'évaluation des compétences	3 P.T	2 P.T	5	18.51%

¹⁰ TOTAL des personnes interviewées de la population cadres et agents de maîtrise : 27 personnes (23cadres +4 Agents de maîtrise)

**Tableau A3.3.4. Classement des idées convergentes selon l'importance de leurs fréquences
Les 2 populations : Agents de maîtrise et Ouvriers**

Idées clés	Agents de maîtrise	Employés Ouvriers	Total	%¹¹
Les procédures sont théoriques	4 P.T	7 P.T	11	100%
Les accidents de travail, le manque d'information, les pannes, le téléphone perturbent la gestion du temps	4 P.T	7 P.T	11	100%
3C horizontale peu développée	4 P.T	5 P.T	9	81.81%
Une ambiance de méfiance et des conflits	3 P.T	4 P.T	7	63.63%
3C verticale peu développée	3 P.T	4 P.T	7	63.63%
Obstacles individuels et conflits interpersonnels bloquent les 3C	3 P.T	3 P.T	6	54.54%
Manque de diffusion des supports d'information prévoyant la stratégie et les objectifs	3 P.T	3 P.T	6	54.54%
Personnel mal traité	3 P.T	3 P.T	6	54.54%
Manque d'une gestion de carrière	3 P.T	3 P.T	6	54.54%
Politique de recrutement inefficace (urgence+interventions)	3 P.T	3 P.T	6	54.54%
Encombrement des bureaux	3 P.T	2 P.T	5	45.45%
Non-adaptabilité des horaires	2 P.T	3 P.T	5	45.45%
Absence de congés	3 P.T	2 P.T	5	45.45%
Les tâches et les missions de certaines personnes ne sont pas claires et problème de délimitation des responsabilités	3 P.T	2 P.T	5	45.45%
Manque d'organisation des réunions au sein de certains services et entre les services	3 P.T	2 P.T	5	45.45%
Politique de promotion du personnel défaillante et sentiment d'injustice dans le système de rémunération	3 P.T	2 P.T	5	45.45%
Espace de rangement insuffisant et non disponibilité des moyens de classements des documents	3 P.T	1 P.T	4	36.36%
Conflit intergroupe bloque les 3C	2 P.T	1 P.T	3	27.27%

¹¹ TAUX de l'apparition de l'idée clé par rapport au nombre des personnes interviewées dans le diagnostic VERTical de la direction administrative (11 personnes : 4 agents de maîtrise +7 Employés)

Tableau A4.3.6. Spécificités des idées clés de 3 populations: Cadres, Agents de maîtrise et Ouvriers

Thèmes et Sous thèmes	Idées clés et Fréquences		
	Cadres	Agents de maîtrise	Ouvriers/Employés
THÈME 1 : CONDITIONS DE TRAVAIL			
Ambiance de travail			Absence d'encouragement et de motivation -----1 P.T (Rarement) Comportement de retrait ---1 P.T (Rarement)
THÈME 2 : ORGANISATION DU TRAVAIL			
Répartition des tâches et des missions		Manque de contrôle de certaines tâches 3 P.T (Très Souvent)	Méconnaissance des procédures de la part du personnel de base --1 P.T (Rarement)
THÈME 3 : LE 3C			
Dispositifs de 3C et Obstacles individuels et organisationnels	3C peu développée au niveau de l'équipe de direction 9 P.T (Assez souvent)	L'esprit de travail en groupe est absent 1 P.T (Parfois)	
	Dispositifs de 3C et les obstacles organisationnels 4 P.T (Parfois)	Manque de 3C dans tout ce qui est stratégique 2 P.T (Souvent)	
Transmission de l'information	Manque de réponse de la part du récepteur de l'information -----2 P.T (Souvent)		
THÈME 4 : GESTION DU TEMPS			
Facteurs perturbateurs de la gestion du temps	Les ruptures des stocks et l'économie très mouvante 3 P.T (Rarement)		
	Les réunions perturbent la gestion du temps de cadre 3 P.T (Rarement)		
THÈME 5 : FORMATION INTÉGRÉE			
Adéquation formation-emploi	Manque des outils d'identification des besoins en formation 7 P.T (Assez Souvent)	Manque des outils d'identification des besoins en formation 3 P.T (Très Souvent)	Suivi de l'apprentissage acquis de la formation insuffisant 3 P.T (Parfois)
	Manque de réponse de la part de responsable formation sur le plan des différents responsables	Absence d'une fiche de besoin de formation pour chaque personne 2 P.T (Souvent)	

	1 P.T (Rarement)		
Compétences disponibles	L'absence de certaines compétences des cadres entrave le processus du travail 4 P.T (Parfois)	Compétence non-exploitée 3 P.T (Très Souvent)	
	Compétences techniques disponibles non satisfaisantes -----6 P.T (Parfois)		
	Spécialisation forte des tâches-----1 P.T (Rarement)		
Dispositifs de formation		Inefficacité des dispositifs de formation -----1 P.T (Parfois)	
		Le taux de réalisation de plan de formation est très faible----1 P.T (Parfois)	
		Le changement technologique n'est pas accompagné par une formation adéquate ----1 P.T (Parfois)	
THÈME 6 : MISE EN ŒUVRE STRATÉGIQUE			
Orientation stratégique	Manque de participation des cadres dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise--- -----5 P.T (Parfois)		
Gestion du personnel		Maque de logiciel efficace pour la gestion de ressources humaines----- ----2 P.T (Souvent)	
		Charge de travail dans le service personnel et manque de personnel et des compétences 3 PT (Très Souvent)	

Tableau A4.3.7. Divergences des idées et de non dit			
Idées clés		Non dits	
Cadres	Agents de maîtrise		
Manque de réponse de la part du responsable formation sur le plan des différents responsables 1 P.T (Rarement)		ND5. « La plupart des responsables des services ne définissent pas le plan de formation de leurs subordonnés. Ils ne m'envoient pas leurs plans de formation. S'il ya des défaillances je ne suis pas la seule responsable » <i>(Source : contact informel avec un agent de maîtrise)</i>	
L'absence de certaines compétences des cadres entrave le processus du travail 4 P.T (Parfois)	Compétence non-exploitée 3 P.T (Très Souvent)		
Compétences techniques disponibles non satisfaisantes 6 P.T (Parfois)			

Annexe A3.4.

AVIS D'EXPERT GRAPPE HORIZONTAL Entreprise « A »

1- Hiérarchisation de l'effet Miroir

Classement des idées clés selon l'importance de fréquence d'apparition des idées clés Diagnostic HORIZONTAL (Cadres)		
Idées clés	Nombre des Phrases Témoins	Fréquences ¹² %
Les procédures sont théoriques	12 P.T ¹³	52.17 ¹⁴ %
Non fluidité dans la transmission des informations et manque d'outils de transmission d'information	10 P.T	43.47%
3C peu développée au niveau de l'équipe de direction	9 P.T	39.13%
Les perturbateurs de gestion du temps : accidents de travail, manque d'information, pannes et téléphone	8 P.T	34.78%
Manque d'outils d'identification des besoins en formation	7 PT	30.43%
Une ambiance de méfiance et des conflits	6 P.T	26.08%
3C verticale peu développée	6 P.T	26.08%
Compétences techniques disponibles non satisfaisantes	6 P.T	26.08%
Encombrement des bureaux	5 P.T	21.73%
Obstacles individuels et conflits interpersonnels bloquent les 3C	5 P.T	21.73%
Manque de participation des cadres à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise	5 P.T	21.73%
Personnel mal traité	5 P.T	21.73%
La décision est centralisée à la direction	4 P.T	17.39%
Dispositifs de 3C et les obstacles organisationnels	4 P.T	17.39%
Insuffisance des actions de formation	4 P.T	17.39%
L'absence de certaines compétences des cadres entrave le processus du travail	4 P.T	17.39%
Manque d'une gestion de carrières	4 P.T	17.39%
Conditions climatiques défavorables dans les usines et les locaux	3 P.T	13.04%
Absence de congés	3 P.T	13.04%
Manque d'un outil d'évaluation des compétences	3 P.T	13.04%
La non-régulation de l'absentéisme	2 P.T	8.69%
Manque de réponse de la part du récepteur de l'information	2 P.T	8.69%
3C horizontale peu développée	2 P.T	8.69%
Mauvaise organisation, planification et préparation faibles des séminaires de formation	2 P.T	8.69%
Manque de diffusion des supports d'information prévoyant la stratégie et les objectifs	2 P.T	8.69%
Politique de recrutement inefficace (d'urgence+Interventions)	2 P.T	8.69%
Faible planification et programmation des actions	1 P.T	4.34%
Manque de réponse de la part de responsable formation sur plan des différents responsables	1 P.T	4.34%
Spécialisation forte des tâches	1 P.T	4.34%

¹² TAUX de l'apparition de l'idée clé par rapport au nombre des Cadres interviewés dans le diagnostic HORIZONTAL (23 cadres)

¹³ P.T= Phrases Témoins

¹⁴ Taux d'approbation des idées clés= (12 Phrases Témoins divisés par le total des cadres interviewés (23 cadres))

2- Non Dit

Les non dits sont des dysfonctionnements implicites, c'est à dire qui n'ont pas été exprimé par les personnes interrogées et que nous avons constaté à partir de :

- L'observation directe
- L'analyse de documents
- Connaissance globale de l'entreprise
- Contacts formels et informels avec les acteurs
- Réactions des acteurs lors de présentations de l'effet miroir

THÈME 1 : CONDITION DU TRAVAIL

ND1. Les heures supplémentaires sont la cause de l'absentéisme : « Les ouvriers qui font des heures supplémentaires, s'absentent le lendemain » *(Source : contact informel avec un cadre)*

THEME 2 : ORGANISATION DU TRAVAIL

ND2. Absences des fonctions essentielles de l'encadrement:

- La motivation : le supérieur n'essaye pas de connaître les motivations de ses subordonnées ou d'éviter et réduire les démotivations. *(Source : observation directe)*
- La formation : le rôle de formateur ou d'enseignant est le plus négligé *(Source : observation directe)*
- L'orientation: le chef ne peut pas amener les subordonnés à travailler les uns avec les autres, les faire travailler en groupe et ne peut pas gérer les conflits entre ses subordonnés. *(Source : observation directe)*

ND3. L'isolement entre départements et l'absence d'un animateur ou d'un agent assurant la liaison efficace entre les différentes directions et services sont parmi les causes d'absence des 3C. *(Source : observation directe)*

ND4. L'absence d'un vrai service de ressources humaines entraîne des glissements de fonctions : « je suis entrain de faire la plupart des tâches du responsable personnel » *(Source : contact informel avec un cadre)*

THÈME 3 : COMMUNICATION- COORDINATION-CONCERTATION

ND5. Perte d'un nombre important de clients à causes de retards de livraison de produits et de faute de facturation, conséquence d'un manque de transmission d'information entre le service production, le service commercial et le service logistique (35 fois en 2003). *(Source : documents)*

THÈME 4 : GESTION DU TEMPS

ND6. Travail en urgence « je reçois une analyse urgente pendant que je suis en train d'en faire une autre, je dois arrêter la première analyse à n'importe quelle étape et la recommencer une autre fois de zéro, après seulement le traitement des demandes urgentes » *(Source : contacte informel avec un cadre)*

THÈME 5 : FORMATION INTÉGRÉÉ

ND7. La formation dans l'entreprise est sélective. « Le responsable formation sélectionne les personnes qui vont participer aux séminaires de formation sans aucun critère ou définition des besoins du personnel » *(Source : contact informel avec un cadre)*

ND8. Manque de conscience de l'importance de la formation pour certains cadres. Si elle est à l'intérieur de l'entreprise c'est une source d'ennui et de fatigue pour eux et si elle à l'extérieur de l'entreprise c'est une occasion pour se détendre. Un cadre demande au responsable formation de choisir une formation qui aura lieu à Hammamet (une zone touristique) *(Source : observation directe)*

ND9. Les personnes s'absentent aux séances de la formation et déclarent que la formation ne va pas leur permettre d'avoir des promotions et de progresser dans leur département. *(Source : observation directe)* « Pourquoi on fait des formations s'il n'y a pas de promotions » *(Source : contact informel avec un cadre)*
« Il y a des personnes qui font leur formation dans des hôtels et nous on fait la formation dans l'usine en chaleur et pendant les heures de travail » *(Source : contact informel avec un cadre)*

THÈME 6 : MISE EN ŒUVRE STRATÉGIQUE

Style de management

ND10. Le style directif étouffe l'initiative et la créativité. La Direction ne cherche pas à exploiter les connaissances et la créativité de ses cadres : « Les cadres cherchent à faire passer le temps très vite au travail afin de quitter l'entreprise au plus vite. Ils ne peuvent pas prendre d'initiative ni de responsabilités. Ils deviennent de plus en plus neutres, ils subissent les conséquences néfastes de leur environnement et n'essayent pas d'améliorer ni de modifier les conditions » *(Source : contact informel avec un cadre)*

ND11. Non-exploitation des compétences existantes au sein de l'entreprise. Plusieurs cadres ont des projets de développement de leurs services mais la réalisation de ces objectifs et de leurs projets est impossible à cause du style autoritaire de la direction. *(Source : observation directe)*

Gestion des Ressources Humaines

ND12. Le turnover du personnel est très élevé : démission des cadres et des employés à cause de manque de sécurité et absence d'une stratégie de fidélisation (*Source : observation directe*)

« Il y a un taux de turnover très élevé. Au mois de juin 15 personnes ont dimensionnées. On n'a pas de solutions » (*Source : contact informel avec un cadre*)

« Instabilité des personnes dans le service logistique. Il y a des personnes qui travaillent un mois et parfois une semaine et démissionnent » (*Source : contact informel avec un cadre*)

« Un technicien, qui a travaillé avec nous, et dont le rêve était de travailler dans cette entreprise n'a pas fini les six premiers mois et il a démissionné. Il n'a pas supporté les conditions de travail » (*Source : contact informel avec un cadre*)

ND13. Les cadres bien formés quittent l'entreprise et partent travailler chez les concurrents de l'entreprise et diffusent les secrets et les données du travail (*Source : observation directe*)

« Historiquement plus de 80% des personnes qui ont fait la formation ont quitté l'entreprise. »

« On a investi dans la formation des cadres et des ouvriers, mais après la formation, ils ont quitté l'entreprise » (*Source : contact informel avec un cadre*)

« On forme des cadres et des techniciens et on les envoie à l'étranger pour faire des formations. Malheureusement la majorité a démissionné » (*Source : contact informel avec un cadre*)

« L'investissement en formation n'a pas de recettes. Les personnes qu'on forme démissionnent » (*Source : contact informel avec un cadre*)

ND14. Non sécurité d'emploi : La direction paye des milliers de dinars pour licencier un cadre titularisé qui a plus de 5 ans d'ancienneté (*Source : observation directe*)

« ...et alors que le cadre est titularisé, et même s'il est très compétent, ce n'est pas la première fois que la direction prend une telle décision, elle a licencié plusieurs personnes et elle a même payé très cher pour qu'ils quittent l'entreprise. Pour ces raisons, le directeur cherche des moyens pour ne pas titulariser et ne pas donner des droits aux personnes » (*Source : contact informel avec un cadre*)

« ..Licencier des personnes, oui à tout moment. Si la direction prend la décision de licencier un fonctionnaire, elle n'y revient jamais, même s'il demande des milliers de dinars » (*Source : contact informel avec un cadre*)

« Il y a plusieurs personnes qui sont bien formées et qui ont fait plusieurs formations dans l'entreprise mais qui ont été licenciées. C'est une perte pour l'entreprise » (*Source : contact informel avec un cadre*)

-Chaque fin de contrat, les jeunes embauchés sont stressés, ils ont le même cauchemar « le licenciement », ils peuvent mettre fin à leur contrat de travail à tout moment (*Source : observation directe*)

« J'ai plus de 4 ans dans l'entreprise et j'attends avec beaucoup d'impatience que l'on m'informe de ma titularisation. Je commence à avoir peur, chaque fin de contrat, j'ai le sentiment qu'ils vont me dire au revoir, on ne va pas te renouveler ton contrat » (*Source : contact informel avec un cadre*)

« Le mois dernier, 15 ouvriers ont été licenciés. Ils sont en train de chercher de nouveaux recrutés » (*Source : contact informel avec un cadre*)

ND15. Les ouvriers font du sabotage à cause de maltraitance et des salaires bas : « Les ouvriers n'ont pas le droit de discuter les salaires » (*Source : observation directe*)

« La réaction de plusieurs ouvriers est le sabotage, c'est la seule manière de s'exprimer » (*Source : contact informel avec un cadre*)

ND16. Défaillance dans la politique de recrutement et de formation. Dans la période de la formation après l'embauche d'un nouvel ouvrier, les anciens prennent la responsabilité de le former et de l'intégrer au groupe. Au lieu de lui apprendre le travail, ils lui donnent les tâches de nettoyage. Le nouvel embauché n'apprend rien et il est dégoûté du travail dès la première semaine. Le but des anciens travailleurs est de lui faire quitter l'entreprise (*Source : observation directe*)

ND17. Une résistance au changement pour certains responsables qui détiennent le pouvoir

ND18. Le manque d'intérêt des jeunes cadres pour leur fonction est dû à la démotivation des ces derniers car ils ne peuvent pas développer leur savoir faire ni progresser dans l'entreprise (*Source : observation directe*)

ND19. Le manque de transparence en termes d'objectifs crée des malentendus. Ils me demandent à moi si la direction m'a informé des objectifs de leur entreprise (*Source : observation directe*)

ND20. Non actualisation des fichiers du personnel à cause de l'absence d'un système de collecte, de traitement et d'analyse des informations sur les ressources humaines (bilan social, tableaux de bord sociaux, indicateurs sociaux...) (*Source : documents*)

Annexe A3.6.

RECOMMANDATIONS D' ACTIONS SIMPLES

À la lumière des caractéristiques de la fonction GRH de l'entreprise, et des ses dysfonctionnements, nous proposons des recommandations et d'actions à engager au niveau de:

- l'organisation et la structure
- la gestion des ressources humaines et le développement des compétences
- la stratégie

Les idées forces ¹⁵ issues du diagnostic	Fréquences	Domaines d'actions possibles
Domaine : Organisation/Structure :		
-Les procédures sont théoriques <i>Ce dysfonctionnement constitue une entrave à la réalisation du travail</i>	100% diagnostic Vertical et 52.17% diagnostic Horizontal	-Simplifier les procédures -Mettre en place un manuel des procédures et veiller à sa diffusion au niveau de tous les responsables et de tous les départements.
-Le flou dans la répartition des responsabilités <i>Ce dysfonctionnement cause une difficulté de contrôle et un retard dans l'exécution des tâches.</i>	45.45% diagnostic Vertical et 39.13% diagnostic Horizontal	Repartir les tâches : -en mettant en place des définitions de fonctions et des compétences exigées pour chaque employé -en organisant les fonctions par une division claire des tâches -en fixant le temps de réalisation de chaque tâche et en surveillant son exécution (en utilisant les Grilles de gestion du temps de l'ISEOR) -en clarifiant les zones de responsabilité de chacun des employés (facilite la tâche de contrôle)
- Le style directif et la forte centralisation des décisions à la direction générale étouffent l'initiative et la créativité de personnel -Les obstacles organisationnels entravent le développement de dispositif des 3C -Une déficience des 3C vertical et horizontal	18.18% diagnostic Vertical et 17.39% diagnostic Horizontal 17.39% diagnostic Horizontal 63.63% et 26.08% diagnostic Vertical et 81.81% et 8.69% diagnostic Horizontal	-La bonne structuration du travail permet le développement d'un réseau de coopération interne et favorise l'apprentissage et l'exploration de nouvelles pratiques -Trouver les organisations et les modes de fonctionnement qui favorise l'enrichissement des tâches et libèrent les initiatives. -Développer l'esprit de travaille en groupe. -Développer un système de communication entre les services. -La délégation concertée peut être un moyen pour résoudre le problème de centralisation.
-Le Cloisonnement entre les services et les directions -Manque de coordination entre les directions (manque d'organisation des réunions au sein de certains services et entre les services)	45.45% diagnostic Horizontal	
-Un manque de source fiable d'information. La communication verbale est la plus appliquée au sein de l'entreprise (bouche à oreille) Manque de réponse de la part du récepteur de l'information	36.36% diagnostic Vertical et 43.47% diagnostic Horizontal 8.69% diagnostic Horizontal	-Formaliser les circuits de circulation des informations et des données en exploitant davantage le système informatique. -Synchroniser et échanger l'information en temps réel par le biais d'une meilleure exploitation du système informatique.
Non-adaptabilité des horaires	45.45%	-Flexibiliser les horaires du travail

Domaine : GRH et développement des compétences :		
-Manque des outils d'identification des besoins en formation (27.27% diag. VERT) et insuffisance des actions de formation (7.39% diag. HORI) -Le changement technologique n'est pas accompagné par une formation adéquate (9.09% diag VERTI)		-Développer un programme de formation à court, moyen et long terme avec la participation des différents responsables avec le bon choix des formateurs et des lieux de formation et diffuser le programme dans toute l'entreprise.

¹⁵ Les idées-forces de synthèse : les points qui nous paraissent important dans le diagnostic

<p>-Manque d'un plan de formation à court, moyen et long terme et manque d'implication des responsables hiérarchiques dans le processus de la formation</p>	<p>27.27% diagnostic Vertical et 4.34% diagnostic Horizontal</p>	
<p>-Insuffisance des formations externes et des possibilités de formation du personnel administratif. <i>Ces dysfonctionnements entraînent un manque de compétence du personnel administratif (27.27% diag. VERT) au sein de l'entreprise et limitent les capacités d'adaptation avec les changements internes et externes</i> Manque de logiciel efficace pour la gestion de ressources humaines (18.18% diag. VERT)</p>		<p>-Former le personnel affecté au service ressources humaines dans le domaine de gestion administrative du personnel -Concevoir et mettre en place des outils formalisés d'administration de gestion des ressources humaines -Actualiser le fichier du personnel et mettre en place un système de collecte, de traitement et d'analyse des informations sur les ressources humaines (bilan social, tableaux de bord sociaux, indicateurs sociaux...)</p>
<p>Manque d'un outil d'évaluation des compétences <i>Ce dysfonctionnement ne permet pas l'exploitation des compétences de personnel. 27.27% d'agents de maîtrise ne réclament que leur Compétence non-exploitée</i> Spécialisation forte des tâches <i>Ce dysfonctionnement entraînent un manque de polyvalence et une non-régulation de l'absentéisme (18.18% diag VERT et 8.69% diag HORI) ce qui entrave le processus du travail (7.39% diag HORI)</i> <i>Une fréquence de 26.08% des cadres réclame que la compétence technique disponible est non satisfaisante</i></p>	<p>18.18% diagnostic Vertical et 13.04% diagnostic Horizontal 4.34% diagnostic Horizontal</p>	<p>-Élaborer un répertoire de compétences pour les emplois compte tenu des qualifications exigées au niveau de chaque emploi. -Mettre à jour les compétences des salariés, étudier les évolutions des emplois et renforcer la polyvalence en mettant en place les grilles de gestion des compétences.</p>
<p>Personnel mal traité (54.54% diag VERT et 21.73% HORI) et absence d'encouragement d'implication et de motivation 9.09% (diag. VERT)</p>		<p>-Développer les compétences managériales de l'encadrement afin de mieux impliquer le personnel dans la vie de l'entreprise. -Former l'encadrement notamment dans le domaine de la GRH, le commandement et la communication, le travail d'équipe... -Motiver les cadres et les impliquer dans les projets de la société.</p>
<p>Politique de promotion du personnel défaillante et sentiment d'injustice dans le système de rémunération et de notation <i>Ce dysfonctionnement est la raison de démotivation de personnel et de sabotage</i></p>	<p>45.45% diagnostic Vertical</p>	<p>-Mettre en place des fiches d'appréciation fondées sur des normes et critères bien précis d'appréciation du rendement et de performance individuelle. -Instaurer un système équitable de rémunération: La comptabilisation des heures supplémentaires doit être exacte et calculée en toute transparence. -Crée une échelle de promotion qui tient compte des diplômes et des compétences : la montée dans l'échelon doit prendre en considération le niveau scolaire, les diplômes acquis et les compétences.</p>
<p>-Défaillance de processus de recrutement. Le recrutement se fait en urgence et parfois par des interventions des proches</p>	<p>54.54% diagnostic Vertical et 8.69% diagnostic Horizontal</p>	<p>-Préciser les critères de sélection et de recrutement en fonction des compétences exigées au niveau de chaque poste. -Impliquer les chefs de segment et chefs</p>

		<p>services dans le processus de sélection des candidats</p> <p>-La DRH et le responsable du service auquel est destiné le nouvel entrant sont tenus à élaborer un parcours d'intégration qui permettrait d'alléger les périodes d'adaptation et d'obtenir des retours d'investissements plus rapide</p> <p>-Embaucher des nouveaux agents de maîtrise ou des cadres qui ont la formation nécessaire dans les fonctions suivantes : Marketing, Gestion des Ressources Humaines</p>
<p>Manque d'une gestion de carrières</p> <p><i>Ce dysfonctionnement entraine le sentiment du non stabilité professionnelle de personnel ce qui cause les mutations qui perturbent le fonctionnement de l'entreprise</i></p>	<p>54.54% diagnostic vertical et</p> <p>17.39% diagnostic Horizontal</p>	<p>-Mettre en place un plan de carrière pour chaque employé</p>

Domaine : Stratégie :		
<p>-L'entreprise est axée sur la gestion à court et moyen terme. Elle néglige la planification et la programmation à long terme</p> <p>-Les objectifs stratégiques et les objectifs opérationnels ne sont pas clairs ni définis pour l'ensemble du personnel.</p> <p>-Manque de diffusion des supports d'information prévoyant la stratégie et les objectifs</p> <p>Manque de participation des cadres à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise</p>	<p>54.54% diagnostic vertical et</p> <p>8.69% diagnostic Horizontal</p> <p>21.73% diagnostic Horizontal</p>	<p>-Fixer des objectifs bien clairs, définis et réalisables en prenant en considération les moyens disponibles au sein de l'entreprise (moyen financier, humain, technique...)</p> <p>-Décomposer les objectifs en sous objectifs pour faciliter la tâche et assurer un bon résultat à l'aide des outils socio-économiques (PAP, PASINTEX et TDB de l'ISOER)</p> <p>-Définir des actions stratégiques d'une façon collective pour diminuer les erreurs et motiver le personnel (développer leur créativité)</p> <p>-L'entreprise doit communiquer sur sa stratégie et ses perspectives.</p>

Annexe A3.7.

LES ACTIONS CONCRÈTES MISES EN ŒUVRE PAR L'ENTREPRISE

Entreprise « A »

I. Élaboration d'un plan directeur de formation qui tiendra compte de l'organisation actuelle du travail et des projets à moyen et à long terme de la société et d'un plan détaillé de l'année 2004

1. Analyse des écarts de compétences :

- Pour cerner les écarts de compétences (compétences possédées/compétences exigées), il faut élaborer des grilles des compétences et une évaluation du personnel.
- Pour adapter les qualifications et les compétences du personnel, il est nécessaire d'analyser les écarts et de construire un plan global de formation pour les réduire.

1.1. Définition de la Grille de Compétences :

La grille de compétences est un synoptique permettant de visualiser les compétences effectives disponibles d'une entreprise. Elle est un outil de diagnostic stratégique aussi bien sous la forme de compétences détaillées de chaque unité, que sous la forme de macro grille de compétences élaborée à partir des métiers de l'entreprise¹⁶.

1.2. Réalisation des grilles des compétences :

Dans notre intervention, nous avons mis en place deux grilles de compétences : une pour le service de la production des pâtes et une pour le service du laboratoire. Dans ce cadre, nous avons effectué des séances formation-concertation de l'outil grille de compétences ainsi que tous les autres outils de management socio-économique ; ensuite nous avons procédé à des séances d'assistance personnalisée.

1.2.1. Mise en place de séances de formation-concertation sur l'outil de grille de compétences :

Présentation de l'outil de grille de compétences aux acteurs : nous avons préparé un support de présentation de la grille de compétences que nous avons présentée aux acteurs sélectionnés pour assister aux séances de formation –concertation.

Pour la présentation de la grille de compétences, nous avons commencé tout d'abord par poser les questions concernant la notion de « compétence », « évaluer les compétences », « polyvalence »...

Ensuite, nous avons introduit la notion d'adéquation formation-emploi¹⁷ pour montrer que « par ce moyen, il est possible d'identifier les aptitudes chez les individus pour assurer un fonctionnement attendu d'une organisation. Il est également possible de modifier certaines procédures, compte tenu des aptitudes des individus, pour adapter l'emploi à l'individu, dans le sens d'une augmentation de qualification de l'ambi - système (individu-emploi), afin de répondre aux aspirations et aux attentes des individus »¹⁸.

Elle permet donc ainsi d'élaborer un plan de formation intégrée adapté à chaque personne et aux besoins évolutifs de l'unité, d'estimer les coûts et les délais d'obtention du potentiel humain et de dessiner des actions d'organisation innovantes et qualifiantes.

¹⁶ Emmanuel BECK « Equilibration formation – emploi et changement de structure des qualifications en milieu industriel », Op.cit, p. 71

¹⁷ Ce concept a été utilisé pour la première fois dans SAVALL. H, MARTINET. A, BECK. B et RENNARD. M, « Propositions méthodologiques en vue de l'amélioration de l'équilibre formation-emploi par action sur la variable emplois qualifiés », Rapport à la Mission Régionale Rhône-Alpes et à l'A.N.A.C.T, I.S.E.O.R, juin 1978, 60p. citer par Beck . E, « Equilibration formation-Emploi et changement de structure des qualifications en milieu industriel», Thèse pour le doctorat en science de gestion dirigée par H. SAVALL, Université Lyon 2 France, 1981, 714 pages, p.71.

¹⁸ Beck. B, « Equilibration formation-Emploi et changement de structure des qualifications en milieu industriel»

Formation des acteurs pour l'élaboration de la grille de compétences : après la présentation générale de l'outil de grille de compétences, nous avons essayé de clarifier pour les acteurs : la manière de lire la grille, de la remplir et de la mettre à jour.

1.2.2. La mise en place des grilles de compétences au sein de l'entreprise:

Nous avons coopéré avec les acteurs des services à propos de l'identification des tâches et de la mise en place des grilles de compétences. Les acteurs nous ont proposé dans les séances de formation-concertation de répartir les tâches entre les 5M (Main d'œuvre, Matière, Milieu, Machine et Méthode)

A. L'élaboration de la grille de compétences de service laboratoire:

A.1.L'identification des tâches à réaliser au sein de laboratoire:

-Les opérations de gestion de sécurité :

- Les opérations liées à la gestion de process (les 5 M):

* Les tâches liées à la main d'œuvre:

- 1-Se tenir toujours en bonne état : propreté corporelle et vestimentaire.
- 2-Respect des instructions et des procédures de travail.

* Les tâches liées aux matières:

- 1-Gestion des échantillons de la réception, à l'analyse et enfin à la destruction.
- 2-Vérifier, contrôler et gérer le stock des matières premières.

*Les tâches liées au milieu:

- 1-Hygiène des locaux.
- 2-Veille au respect de la marche en avant et la limitation d'accès.

*Les tâches liées au matériel:

- 1-Maintien de la propreté des équipements avant et à la fin du travail.
- 2-Veille au bon fonctionnement des équipements durant la période d'analyse.
- 3-Contrôle, vérification et calibrage des équipements avant et à la fin du travail.

*Les tâches liées à méthode:

M1 : Préparation et contrôle des solutions chimiques et des milieux de culture:

- 1-Préparations des solutions chimiques.
- 2-Préparations des milieux de culture.
- 3-Contrôle et vérification des solutions chimiques.
- 4-Contrôle et vérification des milieux de cultures.

M2 : Analyses physico-chimiques des céréales et dérivés:

- 1-Mesures de l'humidité.
- 2-Comptage des piqûres.
- 3-Granulométrie.
- 4-Taux de gluten.
- 5-Analyses rhéologique par l'alvéographe.
- 6-Analyses par consistographe.
- 7-Taux de cendre.
- 8-Taux de protéines.
- 9-Indice de chute.
- 10-Acidité grasse.

M3 : Analyses chimiques & traitement des eaux:

- 1-Mesure de TH.
- 2-Mesure de TA & TAC.
- 3-Sels totaux.
- 4-Mesure de la conductivité.
- 5-Chlore résiduel libre.
- 6-Teneur en chlorure.
- 7-Salinité en NaCl.
- 8-Demande en chlore.
- 9-Matière en suspension M.E.S.
- 10-DBO5.
- 11-DCO.
- 12-Analyse par proche infrarouge instalab.

M4 : Analyse rapide:

- 1-Mesure de pH.
- 2-Analyse par photomètre photolab S6.

- Les opérations de gestion de développement :

* Les tâches liées au contrôle et à l'amélioration de la qualité:

- 1-Connaissance des bonnes pratiques du laboratoire BPL.
- 2-Connaissance des exigences à satisfaire pour l'accréditation du laboratoire.
- 3-Connaissance fondamentale de la norme ISO / CEI 17025.
- 4-Respect et protection de la documentation interne et externe du laboratoire.
- 5-Connaissance fondamentale de la politique qualité et des standards de l'entreprise.

- Les savoir faire particuliers existants :

- 1-GMAO.
- 2-Dynamisme face aux problèmes.
- 3-Animation de réunion.

A.2. Identification des acteurs concernés :

Les acteurs qui font quotidiennement des contrôles et des essais, sur les matières premières, les produits semi-fin et les produits finis pâtes sont : le responsable laboratoire (P1), les trois techniciens de laboratoire (P2, P3 et P4)

A.3. Détermination de la cotation de l'unité:

Nous avons interrogé tous les acteurs figurant sur la grille de compétences, la qualité de la réalisation effective de l'opération, et non plus sur les capacités potentielles de l'individu pour l'exécution éventuelle de l'opération. La cotation sera affichée selon les symboles suivants :

- Le carré noir représente une bonne connaissance théorique et pratique courante maîtrisée.
- ◼ Le carré semi-noir représente une connaissance des principes avec pratique occasionnelle ou une bonne connaissance, mais sans pratique.
- Le carré blanc représente une connaissance des principes sans pratique
- Le trait ne représente ni connaissance théorique ni pratique.
- Le cercle permet de mémoriser les formations individuelles et collectives à entreprendre dans la période suivante.

B. L'élaboration de la grille de compétences de service production des pâtes: (voir Tableau A6.1 et A6.2)

B.1. Identification des tâches à réaliser au sein du service de production des pâtes: (voir annexe)

B.2. Identification des acteurs concernés:

Les acteurs qui font quotidiennement la production des pâtes sont : le responsable des chefs de ligne de production (P1), les trois chefs des lignes production (P2, P3et P4), deux conducteurs lignes (P5 et P6) et deux aides conducteurs (P7 et P8).

L'examen des grilles de compétences des services permet de repérer les compétences disponibles et de les comparer aux compétences nécessaires compte-tenu de la situation stratégique et de l'action actuelle de l'entreprise. Elle permet ainsi d'élaborer un plan de formation intégrée adapté à chaque personne et aux besoins évolutifs de l'unité.

2. Identification des besoins individuels et collectifs en formation

La comparaison des référentiels d'emplois actuels et futurs met en évidence de nouvelles compétences à acquérir, donc des besoins de formation.

3. Priorité des actions et élaborations du plan de formation

Une fois que les besoins en formation sont identifiés et traduits en actions de formation, il devient possible de recenser, en concertation avec les différents responsables hiérarchiques, les actions et les thèmes de formation jugés prioritaires compte-tenu :

- du degré d'importance des actions par rapport aux objectifs de l'entreprise,
- de l'urgence de la réalisation des actions ayant égard aux performances souhaitées de l'unité opérationnelle et du personnel.

Après validation des actions de formation, il faut procéder à l'élaboration proprement dite du plan directeur de formation (2004-2008) et du plan détaillé de l'année 2005, qui fera ressortir pour chaque action identifiée, les informations suivantes : thème de la formation et contenu, objectifs de la formation et résultats attendus, population concernée, durée prévisionnelle de déroulement de la formation, modes d'organisation de la formation, coût estimatif de la formation, modalités d'évaluation des effets de la formation, profil du formateur...

Tableau A4.6.2 -Grille de compétences de service production -©ISEOR-

Activité	Dans l'organisation en début de période																										Polyvalence	Observation								
	Opérations existantes																		Savoir faire existants																	
	De gestion de sécurité										De gestion de développement																									
	Gestion du process										Vérification		Contrôle et amélioration de la qualité						Maint mach																	
	M.O ²⁴		MP			Milieu		Méthode			M ²⁵	V1	V2	D1	D2	D3	D4	D5	D6																	
	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10										S1	S2	S3	S4	S5	S1											
Acteurs	Veuiller à la réparation du personnel sur les différents postes et organiser le travail										Assurer la sécurité des personnes et de matériel		Réaliser la réception des produits finis avec le magasinier produits finis		Contrôler les paramètres de fabrication		Être garant du contrôle qualité de toute la ligne		Mettre en œuvre les méthodes de gestion du produit non conforme		Contrôler la qualité du produit lors des entrées effectuées dans le magasin Tampon		Maintenance des machines		Animation de réunion		Dynamisme face aux problèmes		Langue italienne		Connaissance électronique		Notions technique		GMAO	
P1	■	■	■	■	■	■	■	□	□	■	■	■	■	■	■	■	■	-	□	□	□	□	-	-	Moyenne											
P2	□	□	■	■	□	□	□	□	■	■	□	□	□	□	□	■	■	■	■	■	■	■	-	-	Faible											
P3	■	■	■	-	■	-	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Faible										
P4	■	□	□	□	■	□	□	□	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Moyenne										
P5	□	□	□	□	□	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Moyenne										
P6	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Moyenne										
P7	□	□	□	□	□	■	■	■	■	■	□	□	□	□	□	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Faible										
P8	■	-	■	□	□	□	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Moyenne										
Vulnérabilité	f	F	f	F	F	F	f	f	f	f	ff	f	F	f	f	f	f	f	f	F	F	F	F	F	F											

■ Bonne connaissance théorique et pratique courante ou maîtrisée

□ Ni connaissance théorique ni pratique

■ Knowledge des principes avec pratique occasionnelle ou bonne connaissances sans pratique

□ Connaissance des principes sans pratique

○ À réaliser

²⁴ Main d'œuvre

²⁵ Machine

II. Le diagnostic de la gestion du temps et l'élaboration de la Grille d'Auto-Analyse du Temps

1. Méthode de remplissage de Grille d'Auto-Analyse du Temps

Le remplissage s'effectue sur une période qui peut aller de cinq jours à une quinzaine de jours. Tout dépend de l'activité principale du cadre s'il connaît de nombreuses journées atypiques pendant la période. Voici une présentation détaillée de l'outil qui comporte dix rubriques :

1-Nature de l'acte : Il s'agit d'identifier la tâche réalisée de façon générique pour permettre de faire ensuite le diagnostic. Ainsi, un certain nombre de possibilités sont offertes :

- T* : Téléphone (appel ou réponse)
- C* : Contact (échange d'informations orales, non programmé)
- RV* : rendez-vous (échange d'informations orales, programmé avec une personne)
- E* : Ecrits (rédaction d'un document)
- REF* : Réflexion (analyse d'une situation)
- V* : Visites (déplacements à l'extérieur, programmés ou non)
- L* : Lecture (prise de connaissance d'un document)

2- Emetteur : nous identifions la personne qui est à l'origine de l'acte, précédemment cité. Ainsi, il peut soi-même être l'émetteur. Cette rubrique va nous permettre, pour l'analyse, de repérer si nous sommes « victimes » ou « responsables » des perturbations de nos activités.

3- Acte concret : un acte concret est une tâche ou une opération élémentaire, qui consomme un temps précis et identifiable. Il s'agira donc de noter le libellé de l'acte dans cette rubrique. Exemple : lecture d'une note de service, réponse à un appel téléphonique...

4- Nombre de passages : nous comptons le nombre de fois où il a fallu reprendre la tâche considérée, suite à des interruptions dans le travail.

5- Temps (en minutes) : nous totalisons pour chaque acte le temps global passé en minutes.

6- Type d'activité : il s'agit d'identifier à quel type d'activité se rapporte l'acte concret. Ainsi, on dispose de 5 types d'activités :

- *GC* : *Gestion courante* : qui, comme son nom l'indique, constitue l'activité quotidienne du service (tâches répétitives, directement productives)
- *R.D* : *Régulation de dysfonctionnements* : cela consiste à avoir une action à court terme sur le dysfonctionnement rencontré soudainement. On régularise de façon ponctuelle (sans action d'amélioration à long terme).
- *G.F* : *Glissement de fonction* : cela signifie que l'on réalise une tâche qui n'est pas de notre ressort, mais qui fait partie de la définition de la fonction d'un subordonné (la tâche ne fait plus partie de la fonction actuelle du cadre concerné).
- *P.S* : *Pilotage stratégique* : ceci concerne les tâches de développement, de création de potentiel d'organisation, de coordination... Toutes les opérations à moyen et long terme visant à améliorer l'efficacité du service (grâce aux indicateurs de pilotage notamment). Activités non directement productives.
- *P.D* : *Prévention de dysfonctionnements* : il s'agit de mener des actions, à moyen-long terme, d'amélioration, en vue de prévenir un éventuel dysfonctionnement. Ces tâches visent à réduire ou à supprimer durablement des dysfonctionnements.

Exemples

Acte concret	Type d'activité
Responsable de service qui lit son courrier	Gestion courante
Encadrement de production qui analyse les statistiques de la veille	Gestion courante
Directeur de production qui s'occupe de faire remplacer une personne absente	Glissement de fonction
Responsable marketing qui fait refaire l'emballage d'un produit inadapté	Régulation de dysfonctionnement

7-Valeur ajoutée : il s'agit de savoir si le cadre apporte une plus-value à la réalisation de l'acte considéré, ou bien si celui-ci aurait pu être réalisé par un subordonné. Ainsi, on dispose de l'échelle de cotation suivante :

- F* : Forte valeur ajoutée du cadre
- +F* : Plutôt forte valeur ajoutée
- +f* : plutôt faible valeur ajoutée
- f* : faible valeur ajoutée

La valeur ajoutée est liée à la complexité de la tâche réalisée et au degré d'investissement de la personne dans sa réalisation

8-Urgence réelle : il s'agit de s'intéresser au critère d'urgence de l'acte concret : aurait-il pu être réalisé à un autre moment, un autre jour si la surcharge de travail avait été trop importante ce jour ?

La question est de savoir si, dans l'impossibilité de réaliser cet acte ce jour, il y aurait eu de lourdes conséquences ? Si la réponse est positive :

- F* : Forte urgence réelle
- +F* : Plutôt forte urgence réelle
- f* : Faible urgence réelle
- +f* : Plutôt faible urgence réelle

Ainsi, une réunion programmée a une forte urgence réelle car elle a des incidences sur la programmation de plusieurs personnes et sur leur activité.

Par contre, un appel téléphonique sur tel sujet aurait pu être reporté au lendemain sans problème.

9-Observations : dans cette rubrique, on pourra noter toutes les informations complémentaires concernant la description de l'acte concret.

10-Evolution souhaitable : concernant la tâche, on s'interroge sur son évolution, pour le cadre concerné. Trois possibilités :

- *A* : La tâche (ou l'acte concret) doit être conservée par le cadre en question. Elle relève directement de sa fonction et lui apporte une valeur ajoutée plus ou moins importante.
- *B* : La tâche peut être déléguée, de façon concertée, à un collaborateur (occasionnellement ou régulièrement). Cependant, elle relève de la responsabilité du cadre.
- *C* : La tâche peut être transférée (sans concertation ou formation) car elle peut être directement prise en charge par une autre personne ; elle ne relève plus de la responsabilité du cadre.

Les rubriques « nature de l'acte », « émetteur », « acte concret » et « observations » sont des données qualitatives.

Alors que les autres rubriques (« nombre de passage(s) », « temps en minutes », « type d'activité », « valeur ajoutée », « urgence réelle » et « évolution souhaitable ») sont des données quantitatives puisqu'on y portera des temps.

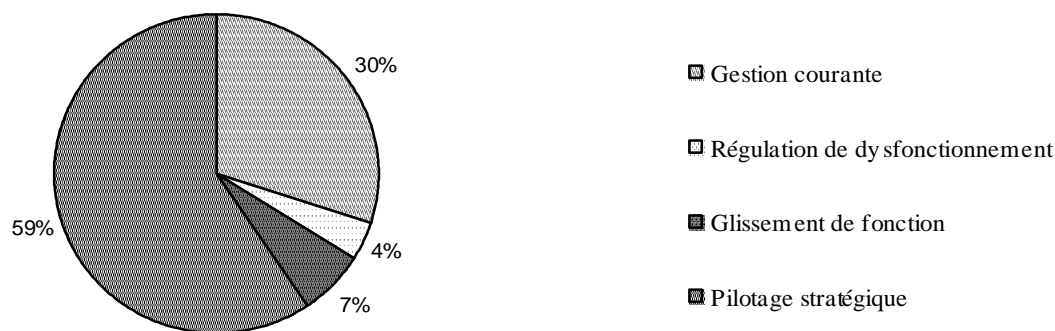
2. Analyse de la Grille d'Auto Analyse du Temps:

D'après les grilles d'auto-analyse remplies par ces derniers pendant cinq jours, nous avons obtenu les résultats suivants :

Moyenne des 5 journées																		
	Total	Type d'activité					Valeur ajoutée					Urgence réelle				Evolution souhaitable		
		GC	R D	GF	PS	PD	F	"+" F	f	"+" f	F	"+" F	f	"+" f	A	B	C	
Total min		515	65	112	1020	0	622	875	215	0	827	770	20	95	1190	322	80	
%	1712	30	4	6.5	59.5	0	36.3	51.1	12.6	0	48.3	44.9	1.1	5.7	70	20	10	

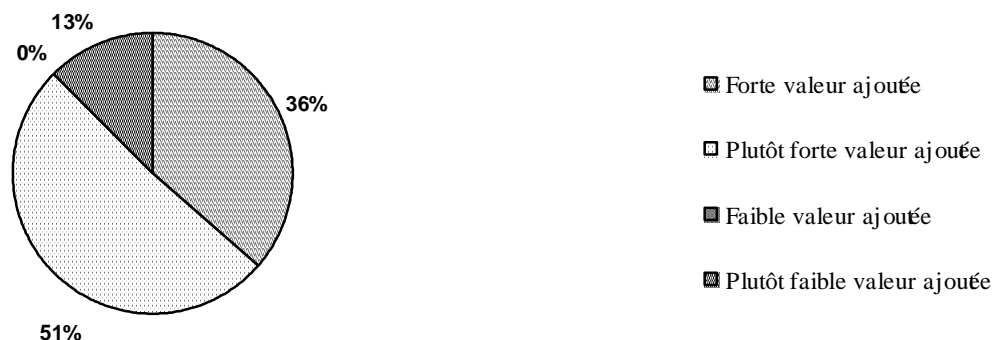
2.1. Analyse suivant le type d'activité :

Figure - Décomposition du temps d'un cadre suivant le critère de type d'activité.



2.2. Analyse suivant la valeur ajoutée de cadre:

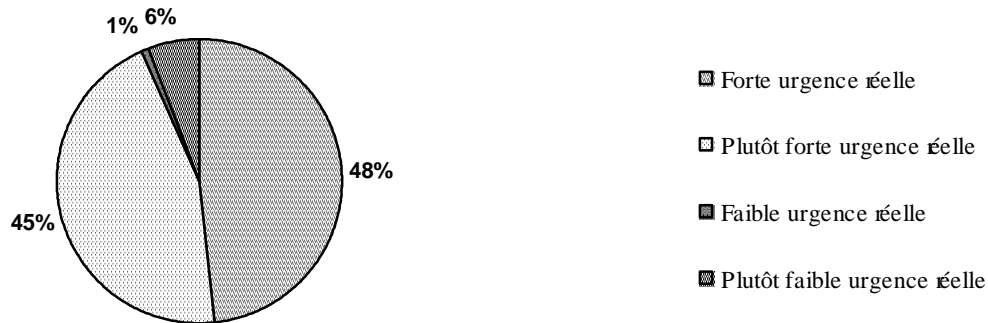
Figure - Décomposition du temps d'un cadre suivant le critère de la valeur ajoutée.



Nous constatons que les deux tiers du temps de cadre est consacré à des tâches qui ont une plutôt forte valeur ajoutée et plutôt faible valeur ajoutée. Ce qui explique le manque d'exploitation des compétences de ce responsable.

2.3. Analyse suivant le degré d'urgence et de programmation des activités:

Figure - Décomposition du temps d'un cadre suivant le critère de l'urgence réelle



Nous pouvons déduire qu'il y a un problème lié à l'absence de planification et programmation des activités par ce cadre à partir du fort pourcentage de l'urgence (égale à 93.2% du temps). En effet il sera difficile pour ce cadre de gérer efficacement son temps de travail, puisqu'il est submergé par des imprévus.

La délégation concertée constitue une solution parmi d'autres à la gestion du temps du personnel afin de s'intéresser davantage aux activités de développement et de pilotage jugés encore non satisfaisants.

Les cadres craignent la délégation pour certaines raisons qui nous ont été citées:

- La peur de paraître incompetent face aux autres s'il délègue certaines activités à un subordonné.
- La peur d'obtenir des résultats d'une qualité inférieure si le travail est accompli par une autre personne.

Tableau A3.6.3. Grille d'auto-analyse du temps

JOURNÉE DU : LE 09/08/2004

AUTO-ANALYSE DU TEMPS DE :

RESP. DE SERV. LABORATOIRE

©ISEOR

NA ²⁶	E ²⁷	ACTE CONCRET	ND ²⁸	TPS MIN	TYPE D'ACTIVITÉ					VALEUR AJOUTÉE				URGENCE RÉELLE				OB ²⁹	EVOLUTION SOUHAITABLE				
					GC	RD	GF	PS	PD	F	"+"F	F	"+"F	F	"+"F	F	"+"F		A	B	C		
					T	M	Revue des résultats d'analyses et validation des rapports	1	10	X						X				X			
R	M	Briefing avec subordonnée	1	140				X		X					X					X			
T	M	Réalisation du rapport synthétique	1	20	X										X					X			
T	A	Elaboration des rapports d'analyses pour clients et envoi par fax	1	20			X					X			X							X	
R	A	Etude des dépassements avec secrétaire directeur qualité	1	20			X								X							X	
I	M	Impression du rapport	1	05	X							X			X						X		
EN	M	Envoi du rapport par Intra net	1	30		X						X			X					X			
R	M	réunion avec MAQ	1	15		X						X			X					X			
P	M	Prélèvement de 2 échantillons avec le gérant	1	20			X					X			X					X			
R	D	Réunion avec directeur qualité	1	20	X							X						X		X			
E	M	Remplir la grille de gestion du temps	1	60				X		X		X						X		X			
R	M	Briefing avec subordonné	1	10	X							X						X		X			
VE	M	Vérification de l'état des équipements avant de quitter le labo	1	05			X					X						X			X		
TOTALISATION EN MINUTES					375	65	45	65	200	0	200	10	165	0	10	270	0	95			325	10	40
POURCENTAGE EN CHAQUE TYPE D'ACTIVITÉ DE CHAQUE NIVEAU DE VA ET URGENCE RÉELLE, ÉVOLUTION SOUHAITABLE																							

A REMPLIR EN TEMPS RÉEL

A REMPLIR EN FIN DE JOURNÉE

A REMPLIR AVEC PLUS DE RECU

²⁶ NATURE DE L'ACTE
²⁷ EMETTEUR
²⁸ NOMBRE DE PASSAGE
²⁹ OBSERVATIONS

JOURNÉE DU : LE 010/08/2004

AUTO-ANALYSE DU TEMPS DE :

RESP. DE SERV. LABORATOIRE

©ISEOR

NA ₃₀	E ³¹	ACTE CONCRET	ND ³²	TPS MIN	TYPE D'ACTIVITÉ					VALEUR AJOUTÉE				URGENCE RÉELLE				OB ³³	EVOLUTION SOUHAITABLE				
					GC	RD	GF	PS	PD	F	"+"F	F	"+"F	F	"+"F	F	"+"F		A	B	C		
T	M	Revue des résultats d'analyses et validation des rapports		25	X							X			X						X		
R	M	Briefing avec subordonnée		15	X							X			X						X		
I	M	Recherche et impression des normes « métrologie et analyses statistique »		90					X		X				X						X		
R	M	Réunion avec « G.P.P et un représentant de la ministère du commerce »		20		X					X					X						X	
V	M	Contrôle des thermobalances « minoterie +p.spéciales +usines de pâtes »		35	X						X				X						X		
T	M	Préparation d'un modèle de rapport synthétique annuel		90					X			X			X						X		
R	M	Réunion avec G.P.P		30					X		X					X							
P	M	Prélèvement des échantillons pour gérant		30			X				X				X							X	
T	M	Revue des résultats d'analyses et validation des rapports		25	X							X			X							X	
R	M	Réunion avec directeur qualité		30					X		X				X						X		
E	M	Remplir la grille de gestion temps		20					X				X		X						X		
VE	M	Vérification de l'état des équipements avant de quitter le labo		05	X										X							X	
TOTALISATION EN MINUTES				415	105	20	30	260	0	235	155	25	0	365	50	0	0				295	90	0
POURCENTAGE EN CHAQUE TYPE D'ACTIVITÉ DE CHAQUE NIVEAU DE VA ET URGENCE RÉELLE, ÉVOLUTION SOUHAITABLE																							

A REMPLIR EN TEMPS RÉEL

A REMPLIR EN FIN DE JOURNÉE

A REMPLIR AVEC PLUS DE RECU

30 Nature de l'acte

31 Emetteur

32 Nombre de passage

33 Observations

JOURNÉE DU : LE 11/08/2004

AUTO-ANALYSE DU TEMPS DE :

RESP. DE SERV. LABORATOIRE

©ISEOR

NA ₃₄	E ³⁵	ACTE CONCRET	ND ³⁶	TPS MIN	TYPE D'ACTIVITÉ					VALEUR AJOUTÉE				URGENCE RÉELLE				OB ³⁷	EVOLUTION SOUHAITABLE			
					GC	RD	GF	PS	PD	F	"+"F	F	"+"F	F	"+"F	F	"+"F		A	B	C	
T	M	Revue des résultats d'analyses et validation des rapports		25	x						x				x					x		
R	M	Briefing avec subordonnée		15	x						x				x					x		
T	M	Préparation d'un modèle de rapport synthétique annuel		180				x			x				x					x		
V	M	Visite de l'usine et la minoterie pour contrôler les thermobalances		45	x						x				x					x		
T	M	Traitement d'une réclamation client		40				x			x				x							x
T	M	Détermination de l'humidité des produits de l'entreprise et d'un échant. «retour»		02			x			x				x								x
EN	M	Inscription des résultats sur intranet		10			x			x				x								x
T	M	Revue des résultats d'analyses et validation des rapports		25	x						x				x							x
E	M	Grille de gestion du temps		15				x				x				x						x
R	M	Réunion avec directeur qualité		30				x		x				x								x
VE	M	Vérification de l'état des équipements avant de quitter le labo		05	x							x				x						x
TOTALISATION EN MINUTES				392	115	0	12	265	180	42	330	20	0	42	330	20	0			345	17	40
POURCENTAGE EN CHAQUE TYPE D'ACTIVITÉ DE CHAQUE NIVEAU DE VA ET URGENCE RÉELLE, ÉVOLUTION SOUHAITABLE																						

À REMPLIR EN TEMPS RÉEL

À REMPLIR EN FIN DE JOURNÉE

À REMPLIR AVEC PLUS DE REcul

34 Nature de l'acte

35 Emetteur

36 Nombre de passage

37 Observations

JOURNÉE DU : LE 12/08/2004

AUTO-ANALYSE DU TEMPS DE :

RESP. DE SERV. LABORATOIRE

©ISEOR

NA ₃₈	E ³⁹	ACTE CONCRET	N D ⁴⁰	TPS MIN	TYPE D'ACTIVITÉ					VALEUR AJOUTÉE				URGENCE RÉELLE				OB ⁴¹	EVOLUTION SOUHAITABLE		
					GC	RD	GF	PS	PD	F	"+"F	F	"+"F	F	"+"F	F	"+"F		A	B	C
T	M	Revue des résultats d'analyses et validation des rapports	1	25	x						x			x					x		
R	M	Briefing avec subordonnée	1	15	x						x			x					x		
T	M	Traitement des résultats du BIPEA compagne 2003-2004	1	150				x			x			x						x	
R	M	Réunion avec responsable production et RMQ	1	30				x		x					x				x		
V	M	Visite de l'usine et la minoterie pour contrôler les thermobalances	1	45	x						x			x					x		
V	D	Visite du directeur qualité au laboratoire	1	25				x			x			x					x		
R	M	Réunion avec « G.P.P et un représentant de la ministère du commerce »	1	25				x		x					x					x	
M	M	Visite médical	1	10	x						x			x					x		
T	M	Revue des résultats d'analyses et validation des rapports	1	25	x						x			x					x		
R	M	Réunion avec directeur qualité	1	30				x		x				x					x		
VE	M	Vérification de l'état des équipements avant de quitter le labo	1	05			x					x			x					x	
TOTALISATION EN MINUTES				385	120	0	05	260	0	85	295	05	0	325	60	0	0		105	180	0
POURCENTAGE EN CHAQUE TYPE D'ACTIVITÉ DE CHAQUE NIVEAU DE VA ET URGENCE RÉELLE, ÉVOLUTION SOUHAITABLE																					

À REMPLIR EN TEMPS RÉEL

À REMPLIR EN FIN DE JOURNÉE

À REMPLIR AVEC PLUS DE REcul

38 Nature de l'acte

39 Emetteur

40 Nombre de passage

41 Observations

JOURNÉE DU : LE 13/08/2004

AUTO-ANALYSE DU TEMPS DE :

RESP. DE SERV. LABORATOIRE

©ISEOR

NA ₄₂	E ⁴³	ACTE CONCRET	ND ⁴⁴	Tps MIN	TYPE D'ACTIVITÉ					VALEUR AJOUTÉE				URGENCE RÉELLE				OB ⁴⁵	EVOLUTION SOUHAITABLE				
					GC	RD	GF	PS	PD	F	"+"F	F	"+"F	F	"+"F	F	"+"F		A	B	C		
T	M	Revue des résultats d'analyses et validation des rapports	1	25	x							x			x						X		
R	M	Briefing avec subordonnée	1	15	x							x			x						X		
T	M	Préparation de rapport d'analyses pour clients et envoi par fax	1	25	x						x					x							X
I	M	Information du directeur qualité sur problème concernant matière première et problème concernant rapport d'analyse client	1	25					x		x					x					X		
T	M	Entretien téléphonique avec directeur des ventes concernant la nouvelle procédure de transmission de rapport d'analyses aux clients	1	10					x		x					x					X		
V	M	Visite de l'usine et la minoterie pour contrôler les thermobalances	1	45	x							x			x						X		
TOTALISATION EN MINUTES				145	110	0	0	35	0	60	85	0	0	85	60	0	0				120	25	0
POURCENTAGE EN CHAQUE TYPE D'ACTIVITÉ DE CHAQUE NIVEAU DE VA ET URGENCE RÉELLE, ÉVOLUTION SOUHAITABLE																							

À REMPLIR EN TEMPS RÉEL

À REMPLIR EN FIN DE JOURNÉE

À REMPLIR AVEC PLUS DE REcul

42 Nature de l'acte

43 Emetteur

44 Nombre de passage(s)

45 Observations

Annexe A4

DIAGNOSTIC QUANTITATIF : CALCUL DES COÛTS CACHÉS

I- Présentation du diagnostic quantitatif (calcul des coûts cachés)

1- Collecte de matériaux expérimentaux:

En plus des informations collectés dans la phase des entretiens qualitatifs nous avons collecté d'autres informations pour calculer les coûts cachés à partir des :

1-1- Entretiens de coûts cachés : nous avons organisé des entretiens complémentaires avec les mêmes catégories des personnes interviewés dans le diagnostic qualitatif pour collecter plus d'informations sous forme de fréquences et de chiffres.

1-2- Analyse des documents : nous avons analysé les documents sur :

- Les accidents de travail (le nombre, les victimes, les causes...).
- La rotation du personnel (le nombre, les causes..).
- L'absentéisme (le taux d'absentéisme, les motifs...).
- La non-conformité dans les ateliers (les fréquences et les causes de non conformité).
- Les pannes des machines, de matériel informatique et de réseau.
- Les réclamations des clients.
- Les déchets.
- Les prix de ventes des différents produits de l'entreprise.
- Le planning de production et les écarts.

2- Calcul de la contribution horaire à la marge sur coût variable (CHMCV) : la CHMCV se calcule de la façon suivante :

2-1- Calcul du nombre d'heures attendues :

Nombre de jours ouvrables = 5 jours x 52.14 semaines	261 jours
- Nombre de jours fériés chômés	11 jours
= Nombre de jours attendus par personne et par an	250 jours
x Nombre d'heures attendues par jour et par personne	8 heures
= Nombre d'heures attendues par personne et par an	2000 h /an / personne
x Nombre moyen de personnes	415 personnes
= Nombre d'heures de travail attendues par an	830000 heures
= Nombre d'heures jugées nécessaires pour réaliser le niveau d'activité, toute catégorie de personnel confondue.	

2-2- Contribution Horaire à la Marge sur Coûts Variables (CHMCV) :

Chiffre d'affaires	49296776.118DT
- Coûts Variables	42625273.670 DT
= Marge sur coûts variables	6671502.115 DT
/ Nombre d'heures attendues par an	830000 heures
= Contribution Horaire à la Marge sur Coûts Variables (CHMCV)	8.04 DT (1 euro= 1,54 DT)

2-3- Taux salariaux horaires moyens par catégories :

Catégories	Salaire annuel	Nombre d'heures attendu /catégories/ an	Taux salariaux horaires moyens par catégories
Directeur	18000 DT	2000 heures	9 DT
Cadre supérieur	10800 DT	2000 heures	5.4 DT
Cadre moyen	7200 DT	2000 heures	3.6 DT
Technicien supérieur	4800 DT	2000 heures	2.4 DT
Ouvrier	3600 DT	2000 heures	1.8 DT%
1 euro= 1,54 DT			

2-4- Les indicateurs de coûts cachés :

- L'absentéisme.
- Les accidents de travail.
- La rotation du personnel.
- La qualité des produits.
- Les écarts de productivités directes.

2-5- Les composantes de coûts cachés :

- Sursalaire : temps passé par une personne titulaire d'un poste mieux rémunéré à une activité qui ne lui est pas attribuée.
- Surtemps : Temps passé à la régulation d'un dysfonctionnement.
- Surconsommation : quantité de produits consommés en plus pour réguler le dysfonctionnement.
- Non production : perte de production ou d'activité engendrée par le dysfonctionnement.
- Non création de potentiel stratégique : performances retardées à cause de dysfonctionnements actuels.

2-5- Les hypothèses communes au calcul des coûts cachés⁴⁶ :

Le calcul des coûts cachés s'effectue sur la base de cinq hypothèses suivantes :

▪ Hypothèses pour le recensement des quantités économiques :

H1-Isoproductivité du temps de travail :

Nous considérons que chaque unité de temps de travail, quelque soit le moment de la journée ou de la semaine et quelques soit les individus aboutissent à une productivité moyenne constante.

H2-Productivité de la main d'œuvre indirecte :

Nous admettons que le recensement du temps de régulation porte sur toutes les catégories d'acteurs, qu'il s'agisse de main d'œuvre directe ou indirecte.

▪ **Hypothèses pour le calcul des prix unitaires :**

H3- L'imputation rationnelle des ressources :

Nous supposons que le niveau d'équipement et d'effectif d'une entreprise a été rationnellement déterminé en fonction d'un niveau attendu de production et d'activité, pour une période donnée. Pour cette période, les charges fixes relatives à cet équipement et à cet effectif sont déterminées pour réaliser un niveau « standard » de production ou d'activité.

H4- Valeur économique du temps de travail humain :

⁴⁶ SAVALL. H et ZARDET. V, « Maîtriser les coûts et les performances cachés », Op.cit, p. 118-p. 121.

Nous considérons que le personnel, par son activité au travail, a pour objectif de participer à la réalisation des résultats économiques et financiers de l'entreprise. La valorisation de leur travail se fait à l'aide de la contribution horaire à la marge sur coûts variables.

H5- Imputation de la main d'œuvre directe aux charges fixes :

La main d'œuvre directe doit être dans les coûts fixes lors de la valorisation financière des temps de travail humain.

Une organisation ne peut faire varier rapidement ses effectifs, si ce n'est en engageant des coûts directs ou indirects de licenciement considérables (la main d'œuvre directe est supposée être constante pendant une année).

3- Synthèse de calcul des coûts cachés (le détail de calcul est présenté dans les tableaux A5.2, A5.3, A5.4, A5.6, A5.7 et A5.8) :

Les calculs auxquels nous avons procédé font apparaître un montant des coûts cachés égale à 2057246.2 dinars tunisien pendant l'année 2003. Ces coûts proviennent de dysfonctionnements liés aux cinq indicateurs : l'absentéisme, les accidents du travail, la rotation du personnel, les défauts de qualité et les écarts de productivité directe. Le tableau de synthèse n° 11 nous éclaire les coûts à la fois par indicateur et par composant.

3-1- Présentation des résultats de l'analyse :

Après la présentation de résultats de diagnostic qualitatif, nous avons réuni les mêmes groupes une deuxième fois pour leur présenter les résultats du diagnostic qualitatif.

Après un petit rappel sur les dysfonctionnements et leurs causes, nous avons présenté le coût annuel de chaque indicateur comme suit :

- Absentéisme : le coût annuel de l'absentéisme a été évalué à 9254.9 DT
- Accidents du travail : le coût annuel des accidents du travail a été évalué à 2075 DT
- Rotation du personnel : le coût annuel de la rotation du personnel a été évalué à 12122.4 DT
- Défauts de qualité : le coût global lié aux défauts de qualité a été évalué à 254152.9 DT
- Les écarts de productivité directe : le coût des écarts de productivité directe représente 1779641 DN

Pour attirer l'attention de personnel nous avons présenté les résultats finaux sous forme de ratios:

Le montant moyen des coûts cachés par personne et par an:
2057246.2 DT / 415 personnes = 4957.21 DT par personne et par an
Coûts cachés /masse salarial ce ratio exprime le niveau d'enjeu économique par rapport au seul facteur actif de l'activité de l'entreprise, à savoir le facteur humain⁴⁷ :
2057246.2 DT / 2712013.4 DT = 0.75%
Coûts cachés sur le chiffre d'affaire :
2057246.2 DT / 49296776.118DT = 5%

⁴⁷ SAVALL.H et ZARDET.V, « Le nouveau contrôle de gestion », Op.cit, p.115.

Tableau de la synthèse d'évaluation des coûts cachés.

Composants Indicateurs	Sursalaires (1)	Surtemps (2)	Sur-consommation (3)	Non-production (4)	Non-création potentiel (5)	de Risques	Total des coûts cachés (1) + (2) + (3) + (4) + (5)
Absentéisme	1591, 3DT	4185DT	819, 2DT	2659, 4DT	NE*	NE*	9 254 DT
Accidents du travail	NE*	2060 DT	15 DT	NE*	NE*	NE*	2 075DT
Rotation du personnel	NE*	1061, 2DT	10000DT	1 061, 2DT	NE*	NE*	12 122 DT
Qualité des produits	NE*	NE*				NE*	32 773 DT
Ecart de productivité directe		34783DT	6500DT	2000DT		NE*	17 464 DT
Total							73 688 DT

Les détails de calcul des coûts cachés

- Tableau A4.1.** Evaluation des coûts cachés : Indicateur : ABSENTÉISME
- Tableau A4.2.** Evaluation des coûts cachés : Indicateur : ACCIDENT DE TRAVAIL
- Tableau A4.3.** Evaluation des coûts cachés : Indicateur : ROTATION DE PERSONNEL
- Tableau A4.4.** Evaluation des coûts cachés : Indicateur : NON-QUALITÉ
- Tableau A4.5.** Evaluation des coûts cachés : Indicateur : NON-PRODUCTION
- Tableau A4.6.** Calcul de l'absentéisme
- Tableau A4.7.** Ordre chronologique des actes de régulation d'une non-conformité dans l'usine de fabrication des pâtes
- Tableau A5.7.1.** Ordre chronologique des actes de régulation d'un défaut qualité sur la ligne de production
- Tableau A5.7.2.** Ordre chronologique des actes de régulation d'un retour interne Refardelage
- Tableau A5.7.3.** Ordre chronologique des actes de régulation d'un retour interne (emballage)
- Tableau A5.7.4.** Ordre chronologique des actes de régulation d'un retour interne (broyage)

**Tableau A4.1. Evaluation des coûts cachés
INDICATEUR : ABSENTÉISME**

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	CAUSES INVOQUEES DES DYSFONCTIONNEMENTS	FREQ. INDIC ⁴⁸	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE									
			DETAIL DE CALCUL	Sur salaires	Surtemps	Surconsommations	Non-production	Non-crédation de potentiel	Risques			
Absence imprévue du personnel et de l'encadrement	→ Les causes d'absentéisme sont : <ul style="list-style-type: none"> ▫ Stress et chaleur ▫ Fatigue physique et névrose du personnel de base en production ▫ Conflit interpersonnel ▫ Démotivation et absence d'encouragement ▫ Conditions climatiques défavorables dans les usines et les locaux ▫ Maladie ▫ Absentéisme à cause des évènements familiaux : Décès, enfants malades 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux d'absentéisme (sans motif) 0.12 % ▪ Taux d'absentéisme (maladie) 2.9 % ▪ Taux d'absentéisme (événements familiaux) 0.05 % 	→ Régulation de l'absentéisme par un remplaçant : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Intervention de l'encadrement pour réorganiser le travail à la suite d'une absence imprévue (10min⁴⁹/60 x 2969j⁵⁰ x 8.04D⁵¹) ▪ Retard de la prise de poste ▪ Travail effectué incomplètement par le remplaçant : Défaut de qualité (coût de non-qualité) ▪ Détérioration du matériel (1 sur 20 remplacements le coût de réparation de matériel est 5 D) (2969 x 1/20 absents) x 5D⁵² ▪ Rendement inférieur ▪ Rémunération supérieure (1 sur 10 remplaçants le salaire est supérieur à 2 D) 2969j x 1/10 remplaçants) x 2D⁵³ ▪ Indemnisation des absences pour maladie 		3978.4D					3 978,4D		
						NE*			NE*			
						NE*				NE*		
								742.2D				742,2D
										NE*		NE*
							593.8D					
					NE*						NE*	
	▫ Retards	▪ 0.015 %							NE*	NE*		
Absence prévue du personnel et de l'encadrement	→ Les causes d'absentéisme sont <ul style="list-style-type: none"> ▫ Absences autorisée (Bon de sortie) ▫ Maternité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux d'absentéisme (Bon de sortie) 0.078 % ▪ Taux 	→ Régulation de l'absentéisme par un remplaçant : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Intervention de l'encadrement pour réorganiser le travail (5min⁵⁴/60 x 308j⁵⁵ x 8.04D) 		206.36D					206.36D		

⁴⁸Fréquences indiquées

⁴⁹Temps d'intervention de l'encadrement pour réorganiser le travail suite à une absence imprévue

⁵⁰Nombre de jours d'absentéisme annuel (sans motifs, maladie et évènements familiaux)

⁵¹CHMCV

⁵²Coût de réparation de matériel

⁵³Différence de salaire entre l'absent et le remplaçant

⁵⁴Temps d'intervention de l'encadrement pour réorganiser le travail

⁵⁵Nombre de jours d'absentéisme annuel (absences autorisées, maternité, congés de formation)

	◦ Congés de formation	d'absentéisme (sans motif) 0.066 % ▪ Taux d'absentéisme (sans motif) 0.18 %	▪ Travail effectué incomplètement par le remplaçant : Défaut de qualité (coût de non-qualité) ▪ Détérioration du matériel (1 sur 20 remplacements le coût de réparation de matériel est 5 D) (308j x 1/20 absences x 5D) ▪ Rendement inférieur ▪ Rémunération supérieure (le remplaçant à un salaire supérieur)				NE*				NE*
						77D					77D
								NE*			NE*
					NE*						NE*
	◦ Les non-régulations de l'absentéisme à cause d'une faible polyvalence	▪ 1% d'absences non remplacées	→ Régulation de l'absentéisme par non-production : ▪ Absences non remplacées (33078h ⁵⁶ x 1% x 8.04D) ▪ Arrêt de la machine ▪ Recherche d'un remplaçant (à l'extérieur de l'entreprise) ▪ Coût fourniture du bureau, papier, téléphone								
										2659.47D	2659.47D
								NE*			NE*
					NE*						NE*
									NE*		NE*
Les heures supplémentaires	◦ Des heures supplémentaires à cause de l'absentéisme (remplacement)	▪ Majoration d'une heure est 25%	→ Régulation d'absentéisme par des heures supplémentaires : ▪ 47 fois le remplaçant fait la même tâche que l'absent : Compter des heures supplémentaires (47per x 42j ⁵⁷ x 25%) ▪ 13 fois le chef remplace son subordonné : Compter des heures supplémentaires (14per x 48j x 25% x 3D ⁵⁸)								
					493.5D						493.5D
					504D						504D
Totaux					1591.3D	4185D	819.25D	2659.4D	NE*	NE*	9254DT

NE* = Non évalué

⁵⁶Nombre des jours d'absentéisme annuel total

⁵⁷Nombre des jours remplacés

⁵⁸Différence de salaire entre l'absent et le remplaçant

**Tableau A4.2. Evaluation des coûts cachés
INDICATEUR : ACCIDENT DE TRAVAIL**

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	CAUSES INVOQUEES DES DYSFONCTIONNEMENTS	FREQ. ⁵⁹ INDIC	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							
			DETAIL DE CALCUL	Sur salaires	Surtemps	Surconsommations	Non-production	Non-création de potentiel	Risques	Total
Taux élevé d'absence à cause des accidents	→ <u>Les causes des accidents de travail sont</u> : chez les ouvriers ▫ Insuffisance des moyens de sécurité ▫ Fatigue physique et névrose ▫ Conditions climatiques défavorables dans les usines	▪ Taux d'absent�is me 0.68% A cause des accidents	→ Coût lié au transport de la victime à l'hôpital			NE*				NE*
			→ Coût lié à la perturbation de l'activité des collègues immédiats de la victime (10min ⁶⁰ /60 x 59fois ⁶¹ x 4per ⁶² x 8.04D ⁶³)		317 D					317 D
			→ Coût lié à la régulation de l'absence au poste de travail de la victime		79D					79D
			▪ 10 min le temps d'intervention de l'encadrement pour réorganiser le travail à la suite d'un accident (10min/60 x 59j x 8.04D)							
			▪ Travail effectué incomplètement par le remplaçant : Défaut de qualité (coût de non qualité)				NE*			NE*
			▪ Détérioration du matériel (1 sur 20 remplacements le coût de réparation du matériel est 5 D) (59 accidents x1/20 absents) x 5D			15D				15D
			▪ Rendement inférieur					NE*		NE*
			▪ Rémunération supérieure	NE*						NE*
			▪ Paiements d'indemnisations aux salariés accident�s	NE*						NE*
			▪ Rémunération de jour de l'accident (seulement le jour des accidents est payé) 207h ⁶⁴ x 8.04D			1664 D				1664 D
▪ Cotisation de sécurité sociale	NE*						NE*			
Totaux			NE*	2060 D	15 D	NE*	NE*	NE*	2075 D	

NE* = Non  valu 

⁵⁹Fr quences indiqués

⁶⁰Temps de perturbation de l'activité des collègues immédiats de la victime

⁶¹Nombre d'accidents de travail

⁶²Nombre de collègues perturbés

⁶³CHMCV

⁶⁴Les heures rémunérées (après les accidents de travail)

**Tableau A4.3. Evaluation des coûts cachés
INDICATEUR : ROTATION DE PERSONNE**

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	CAUSES INVOQUEES DES DYSFONCTIONNEMENTS	FREQ. INDIC ⁶⁵	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE					Total		
			DETAIL DE CALCUL	Sur salaires	Surtemps	Surconsommations	Non-production		Non-création de potentiel	Risques
Taux élevé de rotation du personnel	<p>→ Les causes de rotation du personnel sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Politique de promotion du personnel défaillante et sentiment d'injustice dans le système de rémunération ▫ Politique de recrutement inefficace ▫ Faible loyauté du personnel face à son entreprise ▫ Licenciement de plusieurs personnes dans le but d'avoir une population jeune 	<p>•Moyenne de départ 11 personnes par mois</p>	→ Régulation							
			▪ Procédures de recrutement (30min ⁶⁶ /60 x 132per ⁶⁷ x 8.04D ⁶⁸)		530.6D					530.6D
			▪ Procédures de sélection (30min ⁶⁹ /60 x 132pers x 8.04D)		530.6D					530.6D
			▪ Intégration en entreprise de nouveau recruté (1j ⁷⁰ x 132 pers x 8.04D)				1061.2D			1061.2D
			▪ Formation de nouveau recruté			NE*	NE*			NE*
			▪ Formateur de nouveau recruté		NE*					NE*
			▪ Coût fourniture du bureau, papier, téléphones...			NE*				NE*
			▪ Sous apprentissage du nouveau recruté						NE*	NE*
	▪ Remboursement des licenciés 5per ⁷¹ x 2000D ⁷²				10000D			10000D		
Totaux				NE*	1061.2D	10000D	1061.2D	NE*	NE*	12 122D

⁶⁵ Fréquences indiquées

⁶⁶ Temps passé par le responsable dans la procédure de recrutement

⁶⁷ Nombre de personne(s) licenciée(s)

⁶⁸ CHMCV

⁶⁹ Temps passé par le responsable dans la procédure de sélection

⁷⁰ Le premier jour de recruté dans l'entreprise

⁷¹ Nombre de personne(s) permanente(s) licenciée(s) par l'entreprise

⁷² Les coûts et le remboursement des licenciés permanents

**Tableau A4.4. Evaluation des coûts cachés
INDICATEUR : NON-QUALITÉ**

DYSFONCTIONS ELEMENTAIRES	CAUSES INVOQUEES DES DYSFONCTIONNEMENTS	FREQ. INDIC ⁷³	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE					Risques	Total
			Détail de calcul	Sur salaires	Sur temps	Sur consommations	Non-production		
Défaut qualité dans l'usine production pâtes : les non-conformités sont détectées sur la ligne de production	→ <u>Défaut qualité à cause de qualité de matière première</u> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Problème dans la qualité de semoule 		→ <u>Régulation de la quantité non conforme par sa transformation en « son » et sa vente avec un prix plus bas (par rapport au prix de vente des pâtes)</u> 999 Kg des pâtes à transformer						
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coût de production -Sur temps : -Consommation d'énergie -Amortissements ▪ Coût de transformation 		NE*				NE
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manque à gagner : le prix de livraison de 1 Kg de pâte à 0.645D et le prix de livraison de 1 Kg de son est 0.150D (le manque à gagner de 1 Kg est de 0.495D⁷⁴) 999 Kg x 0.495D= 494.5D 		NE*	NE*			NE
							494.5D		494.5D
	→ <u>Défaut qualité à cause de problèmes techniques</u> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Des arrêts successifs de la machine : la pâte a subit une brûlure superficielle ▫ Problème de coupure générale du courant ▫ Problème de soude ▫ Problème de pression basse ▫ Problème de sous vide ▫ Manque d'air pour la commande des volets d'extraction et vannes de température 	▪ 156 fois par an	→ <u>Régulation de la quantité non conforme par son broyage</u> Broyage de 73248 ⁷⁵ Kg de pâtes longues brûlées sur la ligne n°1,2 et 6 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Non-production (73248 Kg /1000Kg⁷⁶) x 199D⁷⁷ ▪ Cons. énergie (73248 Kg /1000Kg) x 7D ▪ Amortissements des machines 					1457.3D	512.7D
						512.7D		1457.3D	
						NE*			

⁷³Fréquences indiquées

⁷⁴La différence entre le prix de vente d'un Kg de pâte et un Kg de son = 0.645-0.150=4.95

⁷⁵Base de données de l'entreprise et validée avec le responsable production

⁷⁶Vu la difficulté d'évaluation de la régulation de non-conformité par 1 Kg on a choisi avec le responsable de l'évaluer avec 1 Tonne

⁷⁷Voir tableau n°1 : Ordre chronologique des actes de régulation d'un défaut qualité sur la ligne de production (page n°)

<ul style="list-style-type: none"> ▫ Blocage du produit dans le séchoir ▫ Produit est déformée à cause de la panne couteau ▫ Problèmes de démarrage après un long arrêt (6 mois) ▫ Problème de blocage de trabatto et de ventilateur 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 116 fois par an 	<p>→ <u>Régulation de la quantité non conforme par son broyage</u> Broyage de 3 silos de pâtes coupées brûlées sur la ligne n°3, 4 et.5</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Non-production ▪ Cons. énergie ▪ Amortissements des machines 			NE*	NE*			NE*	
		<p>→ <u>Régulation de la quantité non conforme par son broyage</u> Broyage de 11800Kg de pâtes contient des tâches blanches</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Non-production (11800 Kg /1000 Kg) x 199D ▪ Cons énergie (11800 Kg /1000 Kg) x 7D ▪ Amortissements des machines 			238.5D					238.5D
				82.6D					82.6D	
				NE*						
		<p>→ <u>Régulation de la quantité non conforme par son broyage</u> Broyage de 22600 Kg de pâtes déformées</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Non-production (22600 Kg /1000 Kg) x 199D ▪ Cons. Energie (22600 Kg /1000 Kg) x 7D ▪ Amortissements des machines 			158.2D NE*	4497.4D			4497.4D 158.2D	
<p>→ Défaut qualité à cause des essais</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Produit est fissuré après le test de cuisson ▫ Produit est fissuré après essais de technologue 		<p>→ <u>Régulation de la quantité non conforme par son broyage</u> Broyage de 13100 Kg de pâtes fissurées</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Non production (13100 Kg /1000 Kg) x 199D ▪ Cons. énergie (13100 Kg /1000 Kg) x 7D ▪ Amortissements des machines 			91.7D NE*	2606.9D			2606.9D 91.7D	
<p>→ Défaut qualité à cause du manque de nettoyage</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Manque de nettoyage des filtres ▫ Manque de nettoyage des tapis ▫ Manque de nettoyage des silos ▫ Manque de nettoyage interne de la ligne 		<p>→ <u>Régulation de la quantité non conforme par son broyage</u> Broyage de 26600 Kg de pâtes piquées et mélangées non conformes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Non production (26600 Kg /1000 Kg) x 199D ▪ Cons. énergie (26600 Kg /1000 Kg) x 7D ▪ Amortissements des machines 			186.2D NE*	5293.4D			5293.4D 186.2D	
<p>→ Défaut qualité à cause du poids non conforme</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ L'empaqueteuse fait un écart de poids ▫ Contrôleuse de poids de l'empaqueteuse est non conforme (problème de balance) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 68 fois par an 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 12620 Kg poids non conforme 		NE*	NE*				NE*	

	→ Défaut qualité à cause du défaut dans le conditionnement		→ <u>Régulation de la quantité non conforme par son emballage</u>							924.9D
	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Erreur de conditionnement d'une quantité de pâtes d'un article dans l'emballage d'un autre article ▫ Mauvais fardelage ▫ Le code traçabilité d'empaqueteuse n°2 n'est pas correct ▫ Invisibilité de code de traçabilité ▫ Le dateur de l'empaqueteuse ne change pas la date de fabrication automatiquement à minuit ▫ Manque de l'indication de la date limite de consommation d'articles ▫ Ouverture des paquets à cause de mauvaise soudure dans (Problème dû à la manutention) ▫ Des paquets déchirés à cause de la qualité de l'emballage 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 28 fois par an 	<ul style="list-style-type: none"> Remballage de 62750 Kg ▪ Non production (62750 Kg/1000 Kg) x 14.7D ▪ Cons. Energie ▪ Amortissements des machines 							924.9D
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 28 fois par an 	<ul style="list-style-type: none"> → <u>Régulation de la quantité non conforme par son refardelage</u> Refardelage 1200 Kg ▪ Non production (1200 Kg/1000 Kg) x 16.08D ▪ Cons. Energie(1200 Kg/1000 Kg) x 0.1D ▪ Amortissements des machines 							19.2D
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Refaire le traçage 9424 Kg 		NE*	NE*				
	→ Manque d'attention et de compétence du personnel entraînant des erreurs		→ Régulation de la quantité non conforme par son broyage							4253.3D
	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Procédure d'hygiène n'est pas respectée sur toutes les lignes ▫ Manque d'application des règles de sécurité ▫ Manque de Sensibilisation des conducteurs ▫ L'utilisation de la nouvelle moule sans préparation ▫ Mauvaise coupe à cause de l'instruction qui n'est pas affichée ▫ Non suivi de la qualité de produit par le conducteur ▫ Manque de coordination entre les conducteurs cause du mélange d'articles différents dans le même silo ▫ Mélange de 2 articles 		<ul style="list-style-type: none"> Broyage de 85600 Kg de pâtes ▪ Non-production (85600Kg /1000 Kg) x 199D ▪ Cons. énergie (85600Kg /1000 Kg) x 7D ▪ Amortissements des machines ▪ Mélange de 25500 Kg d'articles différents 							4253.3D
										599.2D
										NE*
										NE*
Déchets produits finis										
Déchets élevés emballages	→ Les causes des déchets emballages sont :		▪ Quantité perdu égale à 349.16Kg							1745.8D
	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Mauvaise qualité d'emballage (déchirures) ▫ Défaut de qualité qui nécessite le remballage de produits ▫ Perte d'emballage à cause du manque de compétence du personnel 		<ul style="list-style-type: none"> le prix d'un Kg emballage égale à 5D La surconsommation d'emballage égale : $349.16Kg^{78} \times 5D = 1745.8D$ 							1745.8D

⁷⁸ Quantité calculée par le responsable gestion du stock d'emballage (quantité entrée – quantité sortie)

Retour interne énorme de produits finis : Les non-conformités sont détectées dans la zone tampon et dans le magasin produits finis	→ Les causes de retour interne sont : <ul style="list-style-type: none"> ▫ Le magasin produit finis et le quai de livraison (exiguïté de magasin et stockage sur le quai) ▫ Problème de manutention au moment de l'empilement des palettes (grand choc, mauvais rendements, mauvais enrobages qui causent une chute lors du transport vers le MPF ou le quai de livraison) 		→ Mauvais emballage de 404556 Kg de pâtes <u>Moitié de la quantité VRAC et l'autre moitié à remballer</u>						1368.2D 1668.7D		
			<ul style="list-style-type: none"> △.Coût de vrac <ul style="list-style-type: none"> ▪ Non-production ▪ Cons. énergie ▪ Amortissements des machines △.Coût de broyage <ul style="list-style-type: none"> ▪ Non-production (202278Kg /1000 Kg) x 135.3D Cons. énergie (202278Kg /1000 Kg) x 8.25D ▪ Amortissements des machines → <u>Produits infestés : 17097 Kg</u>			NE* NE*	1368.2D				
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non-production ▪ Cons. énergie ▪ Amortissements des machines → <u>Produits mouillés : 30504 Kg à transformer en « son »</u>			NE* NE*	NE*				
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coût de production <ul style="list-style-type: none"> -Sur temps -Consommation d'énergie -Amortissements ▪ Coût de transformation ▪ Manque à gagner : 30504 Kg x 0.495D= 5099.48D → <u>Produits Brûlés 16212 Kg à transformer en « son »</u>			NE* NE*	NE*		2099.4D		2099.4D
Réclamations clients	→ Annulation de la commande à cause d'un retard de livraison	▪ 4 fois par ans	→ <u>Produits infestés</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coûts de régulation des quantités infestés : Pâtes 327570 Kg, Couscous 5220 Kg, Farine 48 Kg, Semoule 25200 Kg ▪ Mécontentement des clients 		NE*	NE*			NE*	NE*	
			→ <u>Produits infestés</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coûts de régulation des quantités infestés : Pâtes 327570 Kg, Couscous 5220 Kg, Farine 48 Kg, Semoule 25200 Kg ▪ Mécontentement des clients 			NE*	NE*			NE*	NE*

		<p>→ <u>Retour clients</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Frais de distribution ▪ Coût de main d'œuvre ▪ Mécontentement des clients <p>Les quantités : Pâtes 66084 Kg, Couscous 4896 Kg, Farine 6951 Kg, Semoule 50700 Kg, Pâtes spéciales 1070 Kg</p>			NE*	NE*		NE*	NE*
		<p>→ <u>Problème de livraison</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Frais de distribution ▪ Coût de main d'œuvre ▪ Mécontentement des clients <p>Les quantités : Pâtes langues 1764 Kg, Couscous 30 Kg, Semoule 1050 Kg</p>			NE*	NE*		NE*	NE*
		<p>→ <u>Produits mouillés à transformer en « son »</u></p> <p>*Pâtes 111 Kg, Couscous 45 Kg,</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coût de production <ul style="list-style-type: none"> -Sur temps -Consommation d'énergie -Amortissements ▪ Coût de transformation ▪ Manque à gagner : le prix de livraison de 1 Kg de pâte à 0.645D et le prix de livraison de 1 Kg de son est 0.150D (le manque à gagner de 1 Kg est de 0.495D⁷⁹) 156 Kg x 0.495D= 77.22D <p>*Farine 1350 Kg, Semoule 360 Kg</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coût de production <ul style="list-style-type: none"> -Sur temps : -Consommation d'énergie -Amortissements ▪ Coût de transformation ▪ Manque à gagner : le prix de livraison de 1 Kg de semoule est de 0.760D et le prix de livraison de 1 Kg de son est 0.125D (le manque à gagner de 1Kg est de 0.758D⁸⁰) 1710 Kg x 0.758D= 1296.18D ▪ Mécontentement des clients 			NE* NE*	NE*	77.22 D	1296.1 D	77.22D 1296.1D

⁷⁹La différence entre le prix de vente d'un Kg de pâte et un Kg de son = 0.645-0.150=4.95

⁸⁰La différence entre le prix de vente d'un Kg de pâte et un Kg de son = 0.645-0.150=4.95

		<p>→ <u>Produit moisi à transformer en « son »</u></p> <p>*_Pâtes 234 Kg</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coût de production -Sur temps : -Consommation d'énergie -Amortissements ▪ Coût de transformation ▪ Manque à gagner : le prix de livraison de 1 Kg de pâte à 0.645D et le prix de livraison de 1 Kg de son est 0.150D (le manque à gagner de 1 Kg est de 0.495D⁸¹) 234 Kg x 0.495D= 115.8D <p>*Semoule 1050 Kg</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coût de production -Sur temps : -Consommation d'énergie -Amortissements ▪ Coût de transformation ▪ Manque à gagner : le prix de livraison de 1 Kg de semoule est de 0.760D et le prix de livraison de 1 Kg de son est 0.125D (le manque à gagner de 1Kg est de 0.758D) 1050 Kg x 0.758D= 795.9D ▪ Mécontentement des clients 								115.8D 795.9D
	<i>Totaux</i>			NE*	82 D	5330D	22683 D	4678D	NE*	32 773 D

NE*= Non évalué

⁸¹La différence entre le prix de vente d'un Kg de pâte et un Kg de son = $0.645D - 0.150 = 0.495D$

**Tableau A4.5. Evaluation des coûts cachés
INDICATEUR : NON-PRODUCTION**

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	CAUSES INVOQUEES DES DYSFONCTIONNEMENTS	FRE Q. IND IC82	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							
			détail de calcul	Sur salaires	Surtemp	Surconsommations	Non-production	Non-crédation de potentiel	Risques	Total
Arrêt de la production pâte	▫ Arrêt de la production à cause d'une panne de LC1		•217.73h ⁸³ x2per ⁸⁴ x 8.04D ⁸⁵		3501D					3501D
Sous productivité des pâtes longues et coupées	▫ Sous productivité des articles des pâtes longues à cause de sous exploitation de la ligne de fabrication : LF1 (capacité de production 36 tonnes/24h) LF2 (capacité de production 22 tonnes/24h) LF6 (capacité de production 36 tonnes/24h)	•Moyen de sous productivité est 5% par jour	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'entreprise à 6 lignes de production dans l'usine pâte chaque semaine on a seulement 5 lignes qui produit (arrêt d'une ligne pour réparation) -L'arrêt de toutes les lignes dans les fêtes de Aïd et de jours fériés (11j) -Nombre de semaine de production de chaque ligne : $((365)^{86}-11j^{87})/7j^{88}/6L^{89} = 8\text{sem}$ (chaque ligne s'arrête 8sem et produit 41sem par an) -Nombre de jour de production de chaque ligne par an : $41\text{sem} \times 7j = 287j$ (nombre de jours de production par an) -La capacité de production de 3 lignes : $(36t + 22t + 36t = 94\text{ tonnes} = 1000\text{ kg})$ -Coût de sous productivité : $(94000 \times 287j \times 1000) \times 5\%^{90} \times 0.690D^{91}$ 					5307D		5307D
Pannes des logiciels	▫ Mot de passe changé par l'utilisateur et oublié		•1per x 9h 30min/60 x 8.04D		76D					76D
	▫ Message d'erreur lors de l'ouverture d'Excel		•1per x 16h 30min/60 x 8.04D		132D					132D
	▫ Connexion impossible au serveur		•1perx 14h x 8.04D		18D					18D
	▫ Impossible d'accéder aux données		•1per x 7h 30min/60 x 8.04D		60D					60D

⁸²Fréquences indiqués

⁸³Le temps annuel d'arrêt de la machine à cause des pannes

⁸⁴Nombre de personnes qui travaillent sur la machine

⁸⁵CHMCV

⁸⁶Une année

⁸⁷Les jours fériés

⁸⁸ Une semaine

⁸⁹6 lignes de production

⁹⁰Sous productivité par jour

⁹¹Prix moyen de livraison d'un Kg de pâtes longues

	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Ouverture impossible de Microsoft Word ▫ Message d'erreur apparaît à l'ouverture ▫ Dysfonctionnement du circuit maintenance ▫ Connexion impossible avec la base ▫ Transfert de données impossible à partir des pointeuses 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1per x 8h x 8.04D ▪ 1per x 60h x 8.04D ▪ 1per x 150 h x 8.04D ▪ 1per x 122h x 8.04D ▪ 1per x 18h x 8.04D 		64D					64D
					482D					482D
					1206D					1206D
					980D					980D
					144D					144D
Vols importants	<ul style="list-style-type: none"> Les causes sont ▫ Manque de moyen de sécurité ▫ Insuffisance de gardiennage cause de multiplicité des entées de l'entreprise ▫ Insuffisance de garde et de surveillance cause de manque de compétences professionnelles des gardiens ▫ Difficulté de gardiennage à causes de divergence des horaires des usines et de l'administration 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vol de 3 thermolygramètre (prix unitaire est 500) 500 D x 3=1500D ▪ Vol d'un camion chargé de 10 tonnes de produits finis évaluées à 5000D 			1500D				1500D
						5000D				5000D
Investissement sous-employé (formation des formateurs interne)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ In exploitation de la formation ▫ Défaillance dans le service formation 	<ul style="list-style-type: none"> ▫Min 3 actions de formations par an 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'entreprise consacre chaque année un budget de 2000 D pour la formation du 5 formateurs internes (3 mois de formation (absence 120 jours-calculer dans l'indicateur de l'absentéisme-) 				2000D	NE*		2000D
Travail des subordonnés effectué par le directeur (DAF)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Manque de compétences des subordonnés 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le DAF passe 1h par jour pour faire ou refaire un travail de subordonnés (1h x 5j⁹²x 50 sem⁹³ x 5 D⁹⁴) 	1250D						1250D
Trajet entre magasin PF et bascule	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Lacunes dans les constructions 									
Absence des personnes en formation	<ul style="list-style-type: none"> Les causes d'absence de personnel en formation : ▫ Manque de conscience de l'importance de la formation ▫ Manque de motivation 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ 35% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪32 actions en formation par ans nombre de bénéficiaire 154 absences de 35% de bénéficiaires 		NE*	NE*		NE*		NE*
Faute dans les bons de sortie	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Les causes sont : Manque d'attention chez les ouvriers 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les camions font le même trajet 4 fois : -Perte du temps -Surconsommation -Mécontentement des clients 		NE*	NE*			NE*	NE*

⁹²5 jours par semaine

⁹³50 semaines par ans

⁹⁴Différence de salaire

Les heures supplémentaires pour régulation de dysfonctionnements	° Pour régler des dysfonctionnements les techniciens et les ouvriers font des heures supplémentaires	° Majoration 25%	▪ Nettoyage 468h ⁹⁵ x 25%							1872D
			▪ Essais de machines 24 h x 25%	1872D						6D
			▪ Problème technique 1114 h x 25%	278.5D						278.5D
			▪ Réparation cylindre 333 h x 25%	51.7D						51.7D
			▪ Suivi de broyeur déchet 207 h x 25%	124.5D						124.5D
			▪ Renfort carton 498 h x 25%	23.25D						23.25D
			▪ Montage 93 h x 25%	5.25D						5.25D
			▪ Formation 21 h x 25%	10.5D						10.5D
			▪ Lavages des moules 42h x 25%	12.75D						12.75D
			▪ Extension 96 h x 25%	5D						5D
			▪ Réparation bascule/ machine/tapis 51h x 25%							
			▪ Réparation capsilisme de pâtes spéciales 20h x 25%							
			▪ Diagnostic et contrôle des pâtes écrasées au niveau de rabatto 6h x 25%							
Total				3657	6653	6500	2000	5307	NE*	17464 D

NE*= Non évalué

⁹⁵Nombre d'heures supplémentaires

**Tableau A5.6. calcul de l'absentéisme
Taux d'absentéisme (année 2003)**

Motifs d'absence	Taux d'abs. par motif (*)	Total		Population 1		Population 2		Population 3	
		Nb de jours	Nb d'heures	Nb de jours	Nb d'heures	Nb de jours	Nb d'heures	Nb de jours	Nb d'heures
Absentéisme en partie compressible par des actions d'innovation socio-économique									
Maladie	2.9 %	2800	22400						
<i>dont congés inférieurs à 8 jours</i>		-	-						
<i>dont congés supérieurs à 8 jours</i>		-	-						
Accidents du travail	0.86 %	828	6624						
Bons de sortie (absences autorisées)	0.078 %		600						
absences sans motif	0.12 %		950						
Blessures		-	-						
grèves internes		-	-						
Retards	0.015 %		120						
Repos compensateurs		-	-						
Congés formation	0.18 %	170	1360						
Récupérations d'heures supplémentaires		-	-						
Absentéisme d'origine externe à l'entreprise (non compressible par des actions d'innovation socio-économique)									
congés sans solde	0.015 %	15	120						
Evènements Familiaux (**)	0.05 %	50	400						
maternité	0.066 %	63	504						
grèves à logiques externes (***)		-	-						
Total Absentéisme	4.33 %		33078						
(*) Calcul du taux d'absentéisme = Nombre d'heures d'absence (rémunérées ou non par l'entreprise) / nombres attendues par an (h)									
(**) Décès, mariage, enfants malades									
(***) Nationale, de solidarité									
nombres d'heure de travail attendu par an Nombre de jours ouvrables (5 j x 52 semaines) -Nombre de jours fériés chômés (11j) -Nombre de jours de congés payés (22j) =Nombre d'heures attendues par personne et par an (227j*8h =1816h) Nombre d'heure de travail atteint par an (1816*420 = 762720 h)									

Tableau A5.7.3. Ordre chronologique des actes de régulation d'un retour interne (emballage)					
REMBALLAGE					
Chargement de la quantité à remballer de MPF	10 minutes	1 personne x 10min/60 x 8.04D =1.34D	NE*	Perte annuel d'emballage égale 349.16 Kg (coût annuel est de 1745.8 D)	NE*
Déchargement de la quantité à remballer dans le magasin retour	10 minutes	1 personne x 10min/60 x 8.04D=1.34D			
Découpage des fardeaux	20 minutes	6 personnes x 15min/60 x 8.04D = 12.06D			
Remballage		NE*	NE*		NE*
Totaux : 14.74D		14.74D	NE*		NE*

Tableau A5.7.4. Ordre chronologique des actes de régulation d'un retour interne (broyage)					
Broyage + Remballage + Re fardelage					
Les actes de régulation	Temps	Main d'œuvre	Energies (électricité/eau/gaz)	Emballage	Amortissements des machines
Chargement de la quantité à broyer de MPF	10 minutes	1 personne x 10min/60 x 8.04D =1.34D	NE*		NE*
Déchargement de la quantité à broyer dans le magasin retour	10 minutes	1 personne x 10min/60 x 3D=1.34D			
Découpage des fardeaux	20 minutes	6 personnes x 15min/60 x 8.04D = 1.34D			
Chargement de la quantité à broyer dans des chariots	10 minutes	1 personne x 10min/60 x 8.04D=12.06D			NE*
Déchargement de la quantité à broyer dans le broyeur	10 minutes	1 personne x 10min/60 x 8.04D=1.34D	NE*		
Broyage de la quantité non conforme	1 heure	1 pers x 1h x 8.04D = 8.04D	Électricité---1h x 0.6D= 0.6D		NE*
Transfert de la quantité broyée de l'usine pâtes à l'usine minoterie	15 minutes		Électricité---15min/60 x 0.6D = 0.15 D		NE*
Recyclage (Minoterie)	15 minutes		Électricité--15min/60 x 0.6D = 0.15D		NE*
Transfert de la quantité de l'usine minoterie à l'usine pâtes	15 minutes		Électricité--15min/60 x 0.6D = 0.15D		NE*
Processus de production	1 heure		Electricité		NE*
Le produit passe par			11h 30min/60 x 0.6D = 6.9D		
<ul style="list-style-type: none"> • La presse : elle met en jeu cinq groupes fonctionnels <ul style="list-style-type: none"> -Les doseurs de semoule et d'eau -La pré-mélangeuse -La mélangeuse sous vide -Les vis de pression -Les moules • L'étenduse • Le pré-séchoir • Le refroidisseur 	10 heures	1per x 11h 30 min x 8.04D = 92.46D	Eau = NE*		
	30 minutes		Autres énergies non évalués		
Stockage	20 minutes		Electricité--20min/60 x 0.32D=0.2D		NE*
Processus du conditionnement	35 minutes	2 personnes x 35min/60 x 8.04D = 12.75D	35min/60 x 0.6D =0.35D		NE*
Le produit passe par :					
- la décaneuse					
- la découpeuse					
- la peseuse					
- l'empaqueteuse					
- la contrôlease de poids					
- le fardelage					
Zone tampon	10 minutes	3 personnes x 10min/60 x 8.04D = 4.02D	Electricité--35min/60 x 0.6D =0.35D		NE*
Magasin produit finis	10 minutes	2 personnes x 10min/60 x 8.04D = 2.68D			NE*
Totaux : 143.5D		135.3D	8.25D		NE*

NE* : Non évalué

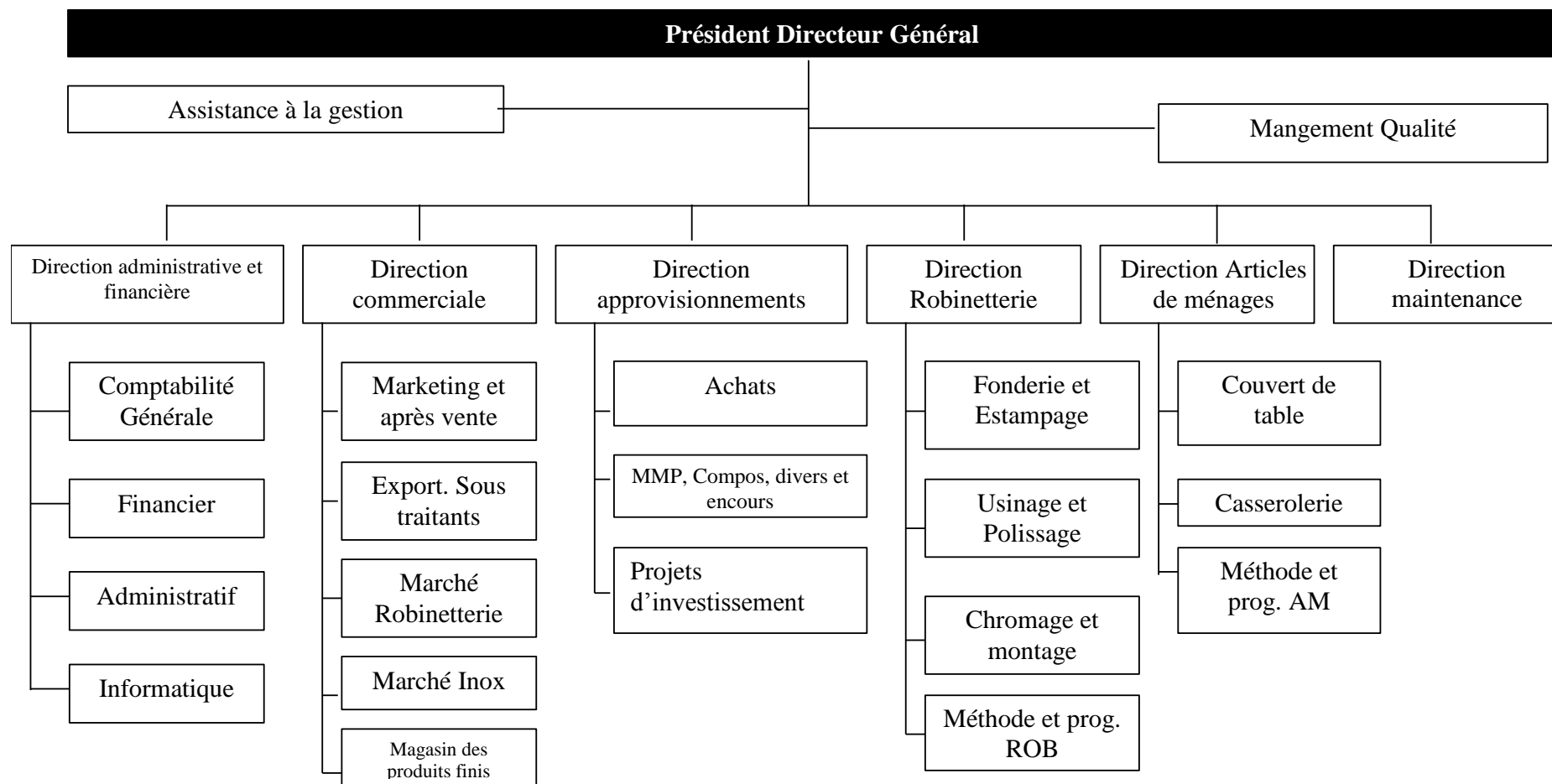
ANNEXE B :

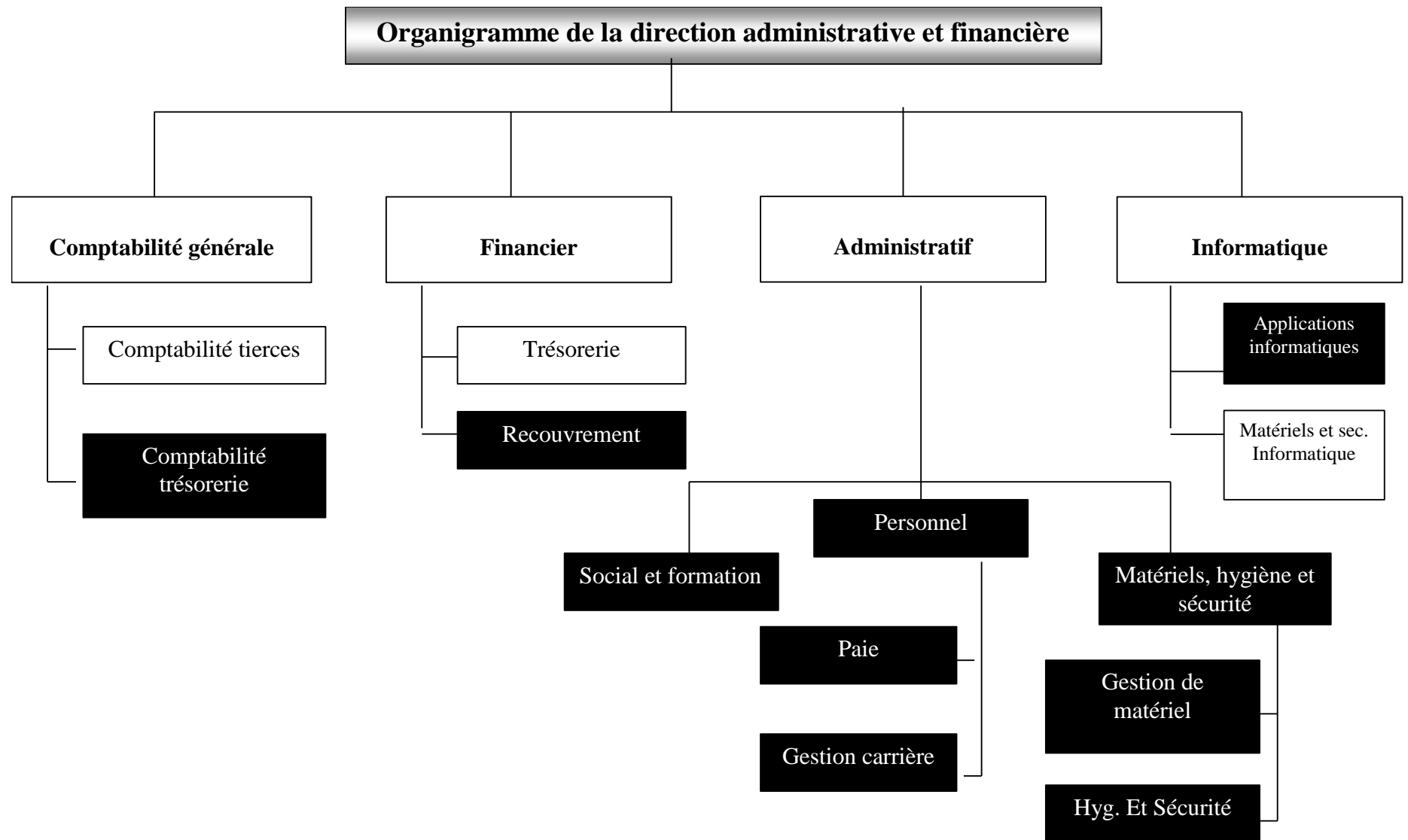
ENTREPRISE « B »

Annexe B1 :	Organigrammes de l'entreprise « B »	P 96
Annexe B2:	Grille des classifications et grille des salaires	P 98
Annexe B3:	Liste des acteurs interviewés.	P 99
Annexe B4:	Diagnostic Qualitatif HORIZontal et VERTical	P 100
	Annexe B4.1. Diagnostic qualitatif HORIZontal	P 102
	Annexe B4.2. Diagnostic qualitatif VERTical	P 109
	Annexe B4.3. Tableaux de Convergences-Spécificités	P 115
	Annexe B4.4. Avis d'expert Grappe HORIZontal et VERTical	P 120
	Annexe B4.5. Recommandation d'actions simples	P 123

ANNEXE B1. : ORGANIGRAMMES DE L'ENTREPRISE « B »

Organigramme général de l'entreprise « B »





ANNEXE B2 : GRILLE DES CLASSIFICATIONS

Année ancienneté	0-1	1-2	2-3	3-5	5-7	7-9	9-11	11-13	13-15	15-17	17-19	19-21	21-23	23-26
Echelon	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
CATEGORIE	EVOLUTION 5%													
Manœuvre	150	152	166	174	182	191	198	206	214	222	230	238	246	254
Ouvrier	165	173	181	189	197	205	213	221	229	237	245	253	261	269
OS1	180	189	198	207	216	225	234	243	252	261	270	279	288	297
OS2	205	215	225	235	245	255	265	275	285	295	305	315	325	335
OP1	232	244	256	268	280	292	304	316	328	340	352	364	376	388
OP2	270	284	298	312	326	340	354	368	382	396	410	424	438	452
HC	315	331	347	363	379	395	411	427	443	459	475	491	507	523

GRILLE DES SALAIRES

Année d'ancienneté	0-1	1-2	2-3	3-5	5-7	7-9	9-12	12-15	15-18	18-22	22-26	26
CATEGORIE	ECHELONS											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
-1-	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150	155
-2-	125	131	138	144	150	156	163	169	175	181	188	194
-3-	156	164	172	180	187	195	203	211	219	226	234	242
-4-	195	205	215	224	234	244	254	264	273	283	293	303
-5-	244	256	268	281	293	305	317	329	342	354	366	378
-6-	305	320	336	351	366	381	397	412	427	442	458	473
-7-	366	384	403	421	429	458	476	494	512	531	549	567
-8-	439	461	483	505	527	549	571	593	615	637	659	681
-9-	527	553	580	606	632	659	685	712	738	764	791	817
-10-	632	664	695	727	759	790	822	854	885	917	948	980
-11-	759	796	834	872	910	948	986	1024	1062	1100	1138	1176
-12-	910	956	1001	1047	1092	1138	1183	1229	1274	1320	1365	1411

Annexe B3- Liste des personnes interviewées

Entreprise « B »

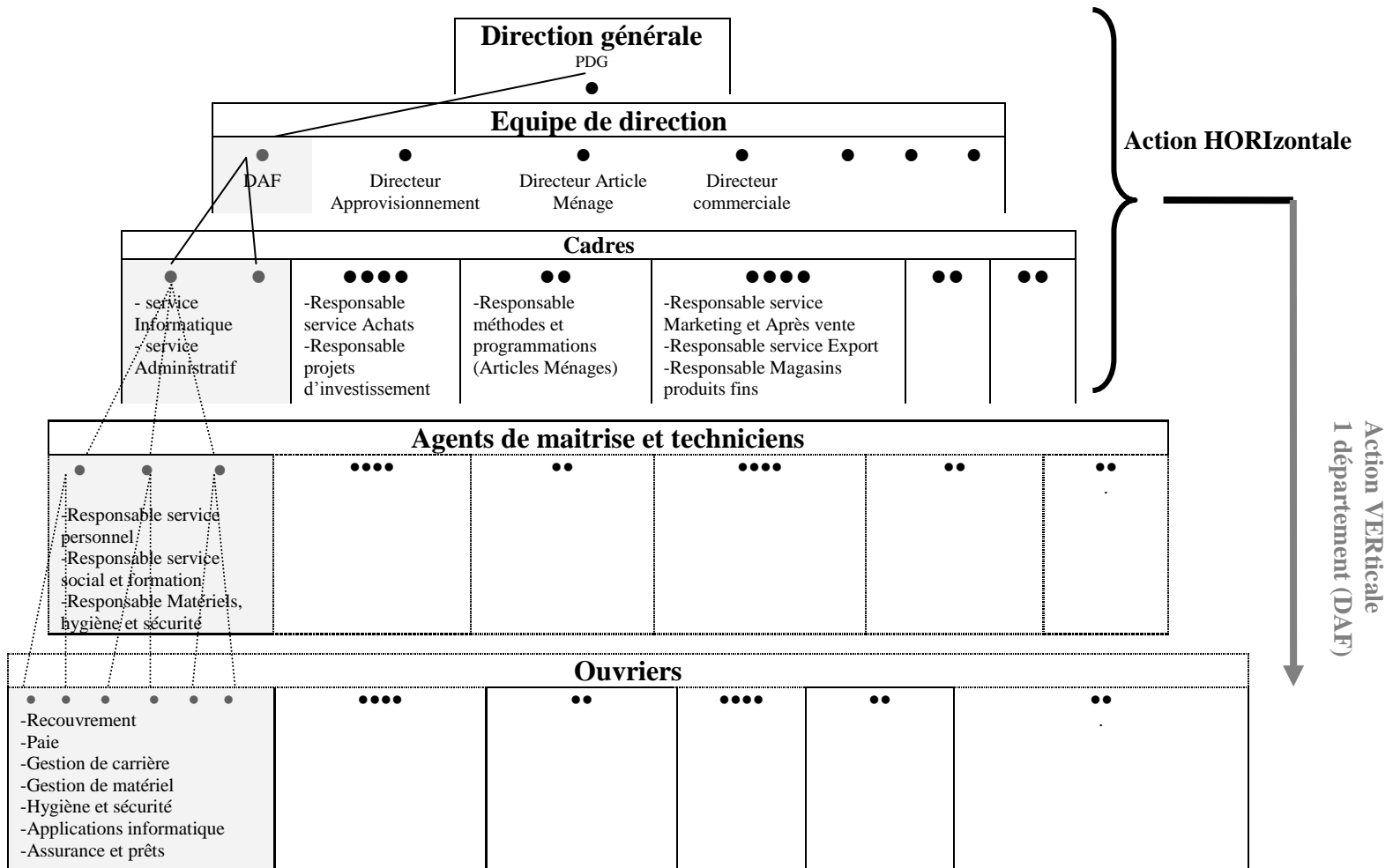
Sous-population	Fonction des personnes vues en entretiens	Nombre de personne	Type d'entretien
Cadre	-Directeur administrative et financière	1	Individuel
	-Directeur commercial	1	Individuel
	-Directeur approvisionnement	1	Individuel
	-Directeur articles de ménage	1	Individuel
	TOTAL Equipe de direction	4	
	-Responsable service Informatique	1	Individuel
	-Responsable service Administratif	1	Individuel
	-Responsable service Marketing et Après vente	1	Individuel
	-Responsable Export	1	Individuel
	-Responsable Magasins produits fins	1	Individuel
	-Responsable service Achats	1	Individuel
	-Responsable projets d'investissement	1	Individuel
	-Responsable méthodes et programmations (Articles Ménages)	1	Individuel
TOTAL Chef de département	8		
TOTAL Cadre : 4+8=12		12	Individuel
Agents de maîtrise	-Responsable service personnel	1	Individuel
	-Responsable service social et formation	1	Individuel
	-Responsable Matériels, hygiène et sécurité	1	Individuel
	TOTAL Agents de Maîtrise	3	
Employés et ouvriers	-Recouvrement	1	Individuel
	-Paie	1	Individuel
	-Gestion de carrière	3	Groupe
	-Gestion de matériel	2	Groupe
	-Hygiène et sécurité	2	Groupe
	-Applications informatique	1	Individuel
	-Assurance et prêts	2	Groupe
	TOTAL Employés et ouvriers	12	Ind/groupe
TOTAL Agents de maîtrise et employés (3+12=15)		15	6 entretiens individuels 4 entretiens collectifs (9 personnes)
TOTAL DES PERSONNES INTERVIWEES		27 PERSONNES	
Total : 27 personnes et 22 entretiens (18 entretiens individuels et 4 entretiens collectifs)			

Annexe B4

Diagnostic Qualitatif HORIZontal et VERTical

Entreprise « B »

Annexe B4.1. Diagnostic qualitatif HORIZontal	P 102
Population 1 : Directeur et encadrement	
Annexe B4.2. Diagnostic qualitatif VERTical	P 109
Population 2 : Agents de maîtrise Population 3 : Employés/Ouvriers	
Annexe B4.3. Tableaux de Convergences-Spécificités	P 115
-Convergences des idées clés de 3 populations : Cadres, Agents de maîtrise et Ouvriers -Classement des idées convergentes selon l'importance de leurs fréquences : Les 3 populations : Cadres, Agents de maîtrise et Ouvriers -Convergences des idées clés de 2 populations : Cadres, Agents de maîtrise -Convergences des idées clés de 2 populations : Agents de maîtrise et Ouvriers -Classement des idées convergentes selon l'importance de leurs fréquences : Les 2 populations : Agents de maîtrise et Ouvriers -Spécificités des idées clés de 3 populations: Cadres, Agents de maîtrise et Ouvriers -Divergences des idées Clés et des Non Dit	
Annexe B4.4. Avis d'expert Grappe HORIZontal et VERTical	P 119
Hierarchisation de l'effet Miroir Non Dit	
Annexe B4.5. Recommandations d'actions simples	P 123



ANNEXE B4.1

DIAGNOSTIC QUALITATIF HORIZONTAL

Entreprise « B »

Grappe HORIZontale

Personnes rencontrées en entretien	
Equipe de direction	Chef de département
-Directeur administrative et financière -Directeur commercial -Directeur approvisionnement -Directeur articles de ménage	-Responsable service Informatique -Responsable service Administratif -Responsable service Marketing et Après vente -Responsable Export -Responsable Magasins produits fins -Responsable service Achats -Responsable projets d'investissement -Responsable méthodes et programmations (Articles Ménages)
12 personnes	

Fréquences d'apparition des idées-clés

Taux d'approbation	La fréquence
Entre 1% et 14% des personnes	Rarement
Entre 15% et 29% des personnes	Parfois
Entre 30% et 49% des personnes	Assez souvent
Entre 50% et 64% des personnes	Souvent
Entre 65% et 89% des personnes	Très souvent
Entre 90% et 100% des personnes	Toujours

Calcul des Fréquences d'apparition des idées-clés de la population (1) « Cadre : Equipe de direction et Chef de département »

Nombre de personnes	Taux d'approbation en %		Fréquences
1 personne	1/12	12.25 %	Rarement
2 à 3 personnes	2/12 à 3/12	16.66% à 25%	Parfois
4 à 5 personnes	4/12 à 5/12	33.33 % à 41.66%	Assez souvent
6 à 7 personnes	6/12 à 7/12	50 % à 58.33	Souvent
8 à 9 personnes	8/12 à 9/12	66.66% à 75%	Très souvent
10 à 12 personnes	10/12 à 12/12	91.66% à 100%	Toujours

Population 1 :
« Equipe de direction et Chef de
département »

THÈME 1: PRATIQUES ET POLITIQUE DE GRH

Politique défailante d'évaluation et de rémunération

Politique défailante d'évaluation et de rémunération

(9 PHRASES TÉMOINS)

(Toujours)

- «On est mal payé, selon mes connaissances les autres sociétés payent deux ou trois fois plus»
- «Avant on était en sureffectif, un morceau pour cinq personnes est partagé par dix personnes c'est-à-dire que le salaire d'un seul employé est partagé entre deux employés»
- «La garde d'emploi dépend seulement à 30% de compétences de la personne, le relationnel joue un rôle important»
- «Les promotions sont inégales, elles se font par l'intervention d'autres personnes »
- «Cette année, il y a un chef de service qui a donné une note de 19 pour tous ses subordonnés comme note d'évaluation pour la promotion sans aucun critère d'évaluation»
- «La privation serait un moyen de motivation pour nous car il y aurait des récompenses pour les personnes compétentes »
- «Il n'y a aucun moyen pour mesurer le rendement des personnes et aucun suivi, aucun contrôle»
- «Il n'y a pas de règles pour avoir des promotions»
- «Les compétences relationnelles permettent à une personne de réussir dans son travail avant même les compétences techniques »

Insuffisance dans le développement des compétences

Manque d'objectifs et des orientations qui visent le développement des compétences

(7 PHRASES TÉMOINS)

(Très Souvent)

- «Dans cette étape on a pas de projet de développement de compétences »
- «Il n'y a aucune orientation stratégique qui vise le développement des compétences »
- «Le plus gradé dans l'entreprise est le moins compétent »
- «L'incompétence est due à la non pratique de ce que l'on a appris»
- «Il y a plusieurs difficultés que rencontrent l'entreprise : difficultés de marché et changement de conjoncture, et le personnel n'est pas conscient qu'il est en danger s'il ne développe pas ses compétences»
- «La société ne participe pas au développement de nos compétences. Je fais un effort personnel pour faire des formations et des stages »
- «L'objectif de la direction générale est d'avoir de bons résultats financiers en concordance avec les exigences du marché et la concurrence, tous les investissements sont au niveau du développement de la production »

Manque de continuité dans la réalisation des objectifs et impossibilité de planification de la stratégie à cause du changement de PDG

(3 PHRASES TÉMOINS)

(Parfois)

- «Il n'y a pas de continuité dans la réalisation des objectifs à cause de changement des PDG. En cinq ans le PDG a été changé 4 fois »
- «J'ai travaillé avec 4 PDG depuis mon arrivé et chaque PDG a son style et ses méthodes de travail. Il y en a certains qui n'étaient pas autoritaires et qui donnaient plus de liberté dans le choix des méthodes et d'organisation de travail que d'autres »
- «Chaque PDG a une stratégie et chaque année on a un PDG et donc une nouvelle stratégie. On a jamais réussi à faire de planification parce que chaque année on a une stratégie différente»

Manque d'un outil d'évaluation des compétences

(2 PHRASES TÉMOINS)

(Parfois)

- «Lorsqu'on a procédé au licenciement depuis quelques mois c'était sur des critères sociaux et non pas sur des critères de compétences. On n'a pas d'outil d'évaluation des compétences»
- «Je suis pour la privatisation il est temps de distinguer les compétents des non compétents »

Défaillance de la formation

Absence de critères de sélection des formateurs

(8 PHRASES TÉMOINS)

(Très Souvent)

- «La formation en Tunisie est devenu « commerciale » les cabinets cherchent à vendre leur formation et qui n'a parfois aucune valeur ajoutée pour un employé »

«L'entreprise est le lieu- type de la formation. On n'a pas besoin de formateurs de l'extérieur »
 «On essaye d'améliorer la formation. On passe par une période difficile de privatisation et notre budget ne nous permet pas de faire des formations et d'enrichir le programme»
 «La formation est toujours théorique et très loin de la pratique. J'ai 25 ans d'expérience en tant que chargé de service commercial et je n'ai pas besoin de formation j'ai tout appris sur le terrain »
 «Il y a quelques semaines on a eu un séminaire de formation sur l'environnement qui a duré 3 jours. Le premier jour on été 20 le deuxième jour le nombre des présents était de 6 et le dernier jour nous étions deux »
 «L'objectif des cabinets de formation est commercial. Les formateurs viennent en entreprise pour vendre leurs formations et l'entreprise cherche le moins cher »
 «Les formations ne sont pas intéressantes. J'ai plus de connaissances que les formateurs qui nous emmènent pour nous lire des photocopiés »
 «Un mauvais choix des formateurs et des cabinets de formation. La société cherche les formateurs les moins chers sans penser à l'efficacité de la formation pour les bénéficiaires»

Formation intra entreprise inefficace

(6 PHRASES TÉMOINS)

(Souvent)

«La majorité des formations sont intra entreprise et selon moi ne sont pas bénéfiques et la présence n'y est pas obligatoire. Parfois, ils nous organisent des formations ouvertes pour tout le personnel de la société et rares sont les personnes qui assistent»
 «La direction générale a décidé que la formation serait à l'intérieur de l'entreprise. La formation intra n'est pas toujours efficace »
 «Aucune personne n'est motivée pour assister à une formation à l'intérieur de l'entreprise»
 «La formation intra entreprise est une perte de temps sans aucune valeur ajoutée »
 «Lors des formations intra entreprise auxquelles j'ai assisté le formateur nous lisait les informations des photocopiés ; s'il nous donnait le photocopié on pourrait le lire chez nous sans perdre de temps à assister à une journée de formation »
 «Je n'ai assisté à aucune formation bénéfique »

Absence d'initiative des personnes pour faire des formations

(7 PHRASES TÉMOINS)

(Souvent)

«Les employés doivent prendre des initiatives pour faire des formations. Je n'ai jamais vu personne qui ait pris une initiative dans une formation »
 «C'est toujours l'entreprise qui doit penser à développer les compétences du personnel, mais l'entreprise aujourd'hui ne peut pas, le personnel doit se prendre en charge pour se former»
 «La dernière formation à laquelle j'ai assisté date de 4 ans »
 «Je pense que tous les types de formation qu'elles soient à l'intérieur ou à l'extérieur de la société sont bénéfiques pour le personnel. Les personnes qui ne sont pas intéressées ne sont pas sérieuses lorsqu'elles assistent à la formation »
 «Chaque formation nous apporte un plus quelque soit le thème et le formateur, si on est intéressé, on la suit bien. Exemple si on a un séminaire de 3 jours à Tunis la majorité du personnel de la société qui assiste à la formation sera présente pendant le premier jour et après elle s'absentera pour aller se promener »
 «Pour la majorité des personnes la formation est un loisir, s'éloigner du bureau et du travail »
 «Je regrette parfois en assistant à une formation car la formation n'était qu'une perte de temps et d'argent »

Besoins en formation non satisfaits

(7 PHRASES TÉMOINS)

(Souvent)

«Dans mon poste il faut avoir un très bon savoir être et une bonne maîtrise des langues française, anglaise, italienne et allemande car je communique avec les fournisseurs étrangers et je négocie avec eux. J'ai demandé à faire des formations dans ces langues mais ils n'ont pas accepté »
 «Il y a des personnes qui travaillent dans la société et qui ne connaissent pas les coûts et les charges. Il faut que chaque personne soit formée en comptabilité. Il nous manque la formation »
 «On ne peut pas dire qu'on a un service formation dans notre société parce que la formation doit être planifiée et organisée selon les besoins des personnes et non pas selon les offres les moins chères »
 «J'assiste à tous les séminaires de formation et c'est rare de trouver une formation qui réponde à mon besoin »
 «Les types de formations qu'on nous propose sont soit des thèmes de gestion ou de qualité. Il nous manque des formations de type technique »
 «75% des formations sont administratives et le reste technique »

Manque d'organisation, de planification et de la diffusion des séminaires de formation

(9 PHRASES TÉMOINS)

(Très Souvent)

«Le programme de formation n'est pas diffusé. On ne peut pas savoir quelles sont les formations et leurs programmation et quelles sont les formations annulées ou qui vont rester pour l'année prochaine »
 «Le jour de la formation, je reçois un appel téléphonique, me disant qu'il y a telle formation ou parfois par le bouche à oreille »
 «Il n'y a pas de planification ni de programmation de la formation, le jour de la formation on nous informe qu'il y a une formation »
 «La veille de la formation, le responsable formation nous demande d'être présent à la formation »
 «Les journées de la formation ne sont pas bien choisies »
 «Il n'y a pas un bon choix ni des thèmes, ni des horaires, ni des formateurs»
 «La formation est bâclée et expédiée rapidement sans aucun soin »
 «Le service formation nous ne tient pas au courant des séminaires de formation parce qu'on n'a pas de contacts avec le service formation»
 «Je n'étais jamais invité à assister un séminaire »

Non-participation des responsables dans l'élaboration du plan de formation

(2 PHRASES TÉMOINS)

(Parfois)

«Le responsable formation ne demande pas nos besoins et les besoins de nos subordonnés en formation mais son plan de formation est défini selon les offres des cabinets de formation »

«Les thèmes de formation ne sont pas clairs et parfois on voit des thèmes intéressants mais le contenu n'est pas tout le temps intéressant »

Suivi de l'apprentissage acquis de la formation est insuffisant

(7 PHRASES TÉMOINS)

(Souvent)

«En ce qui concerne les séminaires de formation auxquels on a assisté depuis 6 mois, on n'a pas encore renvoyé les fiches d'évaluation pour le responsable formation. Dans la majorité des cas, on ne fait pas d'évaluation après la formation»

«Dans le programme de formation il n'y a pas d'objectifs à atteindre, c'est pourquoi il n'y a pas d'évaluation de la formation »

«Et est-ce que la formation a été efficace ? On sait pas »

«L'évaluation de la formation est bizarre dans notre société. L'ouvrier fait la formation et le chef évalue l'efficacité de la formation, alors que le chef n'a pas assisté la formation et il ne sait même de quoi il s'agit ».

«Logiquement l'ouvrier qui doit donner son avis concernant la formation est ce qu'elle été efficace ou non ? Ils ne demandent pas son avis, mais plutôt l'avis de son chef »

«Voici un exemple de feuille d'évaluation d'une formation à laquelle a assisté un de mes subordonnés : est ce qu'elle a été efficace ? C'est un formulaire à remplir et à signer. Le subordonné assiste à la formation et le supérieur hiérarchique donne son avis en terme d'efficacité. Même qu'il ne connaît pas le contenu de la formation. Toujours, il signe que la formation est efficace»

« L'évaluation de la formation n'existe pas dans notre société. Aucun suivi de la formation »

Absence d'une politique de mobilité

La raison de la mutation est la punition

(5 PHRASES TÉMOINS)

(Assez Souvent)

«Parfois les mutations dans l'entreprise se font comme des punitions. Pour punir une personne on lui donne une autre mission dans un autre service »

«La mutation d'un service à un autre est une punition pour les personnes qui se comportent mal »

«Le terme qu'on utilise, est « punition »

«La mobilité interne pour le personnel est une punition, pour punir une personne on la fait changer de poste »

Manque de préparation et d'organisation de la mutation

(3 PHRASES TÉMOINS)

(Parfois)

«On ne prépare pas pour la mutation d'une personne. Parfois on décide aujourd'hui qu'une personne change son poste et on applique la décision le même jour »

«La majorité des mutations qu'on a fait est due à des urgences, pour un problème, un licenciement, un accident... »

«La majorité des cas de mutation est due à des urgences on n'aura pas le temps de former ou de préparer la personne. En tout cas, elle reste toujours dans la même entreprise, et si elle rencontre des difficultés, elle les dépassera avec la coopération des collègues »

La mutation est une décision de la direction générale

(4 PHRASES TÉMOINS)

(Assez Souvent)

«J'ai 25 ans d'ancienneté, j'ai passé 12 ans dans le service administratif, 2 ans dans le service export, ces mutations sont dues aux décisions de la direction générale. J'ignore les causes»

«Ce changement à été demandé par la direction générale à cause du licenciement du responsable contrôle de gestion »

«On ne prend pas en considération l'avis d'une personne dans une mutation. Si la direction générale à décidé qu'une personne change son poste, elle doit en changer »

«Les personnes dans l'entreprise changent leur poste par une décision de la direction générale et non par choix. C'est la direction générale qui décide qu'un employé quitte ce département pour aller vers un autre»

THÈME 2: CONDITION ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Condition du travail

Manque de matériel informatique, revues scientifiques et Internet

(10 PHRASES TÉMOINS)

(Toujours)

«Au niveau des conditions de travail, il nous manque beaucoup notamment au niveau matériel et équipements. Chaque personne à besoin de moyens pour développer son travail. Durant cette période on ne peut pas investir dans le matériel, on a d'autres priorités »

«Les conditions de travail ne sont pas satisfaisantes. J'ai travaillé dans d'autres entreprises et les conditions étaient meilleures qu'ici. Le personnel a un minimum de moyens pour améliorer son service. Quelques responsables seulement ont le droit d'accès au net, on a aucun moyen qui peut aider les personnes à faire des recherches pour améliorer leur travail et évoluer »

«Ce n'est pas un choix de rester dans cette entreprise plus de 25 ans mais plutôt une obligation parce que il n'y a pas d'autres entreprises dans la région et je dois accepter toutes les conditions ici même si je ne suis pas satisfait même si je ne vois pas d'améliorations, on a pris l'habitude de travailler dans ces conditions »
 «On sait que les équipements et les bureaux ne sont pas motivants pour le travail et, on veut bien améliorer la situation, c'est pour ces raisons que l'on va privatiser l'entreprise »
 «4 personnes qui travaillent dans le même bureau avec un seul ordinateur. Conditions de travail très difficiles »
 «Je suis responsable d'un service et je n'ai pas d'ordinateur dans mon bureau, chaque fois je demande à un collègue de me permettre d'utiliser son ordinateur »
 «Demander chaque fois à un collègue d'utiliser son ordinateur pour un travail urgent me gêne mais je n'ai pas le choix »
 «Il manque des moyens de sécurité, d'hygiène et du matériel informatique. Je ne peux pas demander d'améliorations parce que je connais les problèmes financiers de la société »
 «Il me manque l'accès à des revues scientifiques et l'accès à Internet »
 «J'ai un ordinateur, mais il est trop lourd. Il me fait perdre beaucoup de temps soit au démarrage soit dans mon travail »

Discrimination de la femme dans le travail

(12 PHRASES TÉMOINS)

(Toujours)

«La direction générale préfère employer des hommes plutôt que des femmes »
 «Dans ma direction les hommes sont plus compétents que les femmes et s'adaptent rapidement à tous les changements »
 « La femme n'est pas obligée de travailler à mon avis qu'elle laisse sa place pour des jeunes diplômés qui sont au chômage et qui ont besoin de travailler »
 « La nature de l'homme tunisien est qu'il soit toujours guide et dirige la famille et ce, même dans le travail, c'est pour quoi les femmes chefs de service trouvent des difficultés à bien diriger leur équipe. Un homme en général n'accepte pas d'être dirigé par une femme »
 «Jusqu'à aujourd'hui le service informatique pour les responsables échoue et ne va jamais réussir parce qu'il est dirigé par une femme»
 «Lorsque j'ai accouché de mon bébé j'ai été pénalisée par la société. J'ai perdu 2 points dans ma carrière »
 «Les promotions dans cette société sont pour les hommes. On est dans une société d'hommes parce qu'il y n'a que des hommes »
 «Les hommes directeurs de notre société ont plus d'occasions d'être ensemble, de sortir, de faire des projets et de sympathiser. Je suis la seule femme dans ce service et je n'étais jamais avec eux »
 «Lors des réunions des responsables, je suis la seule femme et mon point de vue n'est pas toujours considéré même si je suis plus logique qu'eux. Je ne donne plus mon avis »
 «Mon chef hiérarchique m'a demandé de faire la sélection d'une personne parmi les candidats présents pour la fonction. Pour la recruter le premier critère qui m'a été donné et qu'il soit un homme et non pas une femme »
 «Il y a plusieurs freins qui empêchent l'avancement des femmes vers les postes à responsabilités : tout d'abord la double responsabilité à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise ensuite la mentalité des hommes et les pressions et surtout les hommes ont plus de promotions que les femmes »»
 «Selon plusieurs expériences que j'ai eu avec mon équipe j'ai trouvé que le rendement d'un homme est toujours plus élevé c'est pour quoi je choisis de travailler avec une équipe d'hommes »

Une ambiance de méfiance

(3 PHRASES TÉMOINS)

(Parfois)

«Depuis deux semaines on fait un contrôle pour tous les ouvriers et même pour les cadres parce qu'il y a plusieurs vols »
 «La direction générale est méfiante et ne donne pas totale confiance aux cadres et cette relation de méfiance influence l'ambiance de travail et la relation avec le personnel»
 «S'il n'y pas de contrôle, le cadre tunisien ne peut pas travailler. Il ne va jamais accomplir sa mission et ses tâches. S'il n'assume pas ses tâches c'est qu'il n'est pas bien contrôlé »

Organisation du travail

Absence de travail en équipe

(6 PHRASES TÉMOINS)

(Souvent)

«D'un côté la nature du travail et la structure de l'entreprise ne nous permet pas de travailler en équipe et d'un autre côté on ne peut pas travailler en équipe car il y a une méfiance entre les collaborateurs »
 «Si un directeur préfère travailler isolément des autres, est ce qu'on peut avancer et d'ailleurs c'est la cause de l'échec de nos projets depuis des années : l'impossibilité de travailler en équipe»
 «Chaque personne travaille isolée des autres on n'avance pas et les directeurs ne veulent pas mettre à notre disposition les moyens et techniques pour qu'on puisse travailler en équipe»
 «Chaque personne réalise les tâches qu'elle a l'habitude de faire chaque jour, il n'y a pas dans notre culture l'esprit d'équipe même entre les membres d'un même service »
 «On n'a pas d'esprit de groupe, la plupart travaillent individuellement pour éviter les problèmes éventuels »
 «Il y a des projets qui auraient dû être atteints depuis le mois de janvier et jusqu'à maintenant on n'a pas commencé »

Une faible autonomie et manque de prise de décisions et responsabilité

(12 PHRASES TÉMOINS)

(Toujours)

«Il n'y a aucune marge de liberté et de créativité. La direction générale doit tout contrôler »
 «Je suis un directeur mais je ne peux prendre aucune décision. Seul le PDG peut prendre des décisions »
 «Les décisions que je peux prendre indépendamment de la direction générale sont des décisions du quotidien qui sont élémentaires exemple la décision de déplacement de mes subordonnés »
 «Si l'on est responsable d'une direction et que l'on ne peut pas prendre de décision, on ne sent pas responsable, et on va perdre le goût du travail »

«J'aime bien créer et améliorer des choses dans mon poste. Mais je n'en n'ai pas le droit. Je dois appliquer à la lettre ce qu'on me demande jusqu'au point où mon travail devient très routinier et n'a plus d'importance »
«Je prends des décisions élémentaires et non importantes »
«Je ne peux pas prendre d'initiative si je n'ai aucune autonomie »
«Je viens pour travailler parfois la nuit ou avant l'heure parce que j'aime mon travail. Il me manque seulement l'autonomie »
«J'ai une marge d'autonomie mais très limitée »
«La décision est centralisée, je ne peux prendre aucune décision »
«Il y a un problème commun pour tous les responsables à savoir qu'on ne peut pas prendre de décision dans notre service. Le seul qui décide est le PDG »

Manque d'encadrement et d'implication du personnel

(9 PHRASES TÉMOINS)

(Toujours)

«Je sais que plusieurs personnes sont là pour marquer leur présence mais je n'ai aucun pouvoir et aucune autorité pour faire le nécessaire»
«Je pense qu'il y a une raison si les personnes ne sont pas impliquées dans les projets de l'entreprise puisqu'elles sont bien sécurisées et reçoivent leur salaire chaque mois. Elles sont indifférentes au fait que le projet se réalise ou ne se réalise pas »
«Le personnel de l'entreprise et parmi eux les cadres, ne sont pas impliqués dans les quelques projets qui nous restent à entamer avant la privatisation et on ne peut pas les obliger c'est pour quoi on doit privatiser»
«La réussite d'un département dépend du bon ou du mauvais encadrement des employés. Il y a plusieurs employés qui ne sont pas bien encadrés »
«On n'est pas motivé pour exercer notre rôle d'encadrement comme il faut »
«Il nous manque le bon encadrement »
«Manque d'encadrement et de la formation. Les compétences des personnes se dégradent avec le temps »
«J'ai commencé un projet depuis quelques temps mais je n'ai pas réussi à l'entamer parce que les employés ne sont pas impliqués et ne sont pas motivés pour participer aux projets de la société »
«La concurrence entre les collègues nous pousse à avancer dans le travail et à créer. Si on voit les autres qui avancent, on cherche nous aussi à avancer. C'est ce qui nous manque dans cette société parce que tout le monde est sécurisé dans son emploi, chacun se limite à faire quelque tâches mais avec la privatisation tout va changer »

Délimitation de responsabilité

(1 PHRASE TÉMOIN)

(Rarement)

«Les tâches d'une seule personne est gérée par 2 ou 3 personnes c'est pour quoi les employés s'absentent et ne sont pas sérieux dans leur travail »

Une forte spécialisation des tâches et faible polyvalence

(3 PHRASES TÉMOINS)

(Parfois)

«On exécute les mêmes tâches depuis des années»
«Je travaille depuis des années sur les mêmes tâches avec les mêmes personnes « la routine » »
«On ne peut pas concurrencer des personnes qui ne sont pas polyvalentes. L'employé n'est pas conscient et l'entreprise aussi»

Rigidité face au changement

(5 PHRASES TÉMOINS)

(Assez Souvent)

«On rencontre des difficultés dans l'implantation de nouveaux systèmes d'information parce que plusieurs personnes sont habituées à travailler avec des moyens classiques comme la calculatrice... »
«Le personnel doit s'adapter et apprendre à utiliser les nouvelles technologies et participer dans tous les séminaires. On rencontre des difficultés à changer les mentalités des gens afin qu'elles changent leurs méthodes de travail »
«Avec les nouvelles technologies, il y a des personnes qui ont développé leurs compétences et d'autres non »
«La majorité des femmes dans mon département ne s'adaptent pas rapidement aux changements »
«Les anciens cadres ont des difficultés d'adaptation aux nouvelles technologies »

THÈME 3: COMMUNICATION ET PARTAGE DE CONNAISSANCE

Défaillance de la communication

Echec des réunions et manque des moyens de communication

(8 PHRASES TÉMOINS)

(Très Souvent)

«Si les directeurs sont contre les réunions on ne réussit jamais à organiser une réunion »
«Le nombre de fois où l'on s'est réuni et où l'on n'a pas réussi à prendre de décisions, à résoudre des problèmes... !C'est pour quoi tout le monde est contre les réunions car il n'y a pas de résultats tangibles »
«Il nous manque une bonne organisation de nos réunions »
«On n'a pas dans notre culture « réunions » « travail en groupe ». On travaille ensemble depuis des années avec la même méthode de travail et les mêmes tâches on n'a pas besoin de se réunir »
«On a besoin de moyens de communication plus sophistiqués »
«La communication est bonne si elle porte sur le travail. Les réunions dans les bureaux portent sur tout, les enfants, la vie, les derniers événements, les guerres mais rarement sur la résolution des problèmes de l'entreprise »
«La communication dépend des circonstances, s'il y a des bonnes relations, les personnes communiquent »

Manque de coordination entre cadres

(3 PHRASES TÉMOINS)

(Parfois)

«Je suis contre cette méthode de travail, bientôt la privatisation, il nous reste beaucoup de travail à faire et des projets à réaliser à cause du manque de coordination entre les directeurs »

«On a des problèmes de communication et de coordination avec les anciens cadres dans la production. Les anciens sont de très bons exécuteurs qui ont une trentaine d'années, qui font les mêmes tâches mais à qui il manque l'esprit d'analyse et ils n'acceptent pas nos analyses »

«Il y a un problème de coordination entre les anciens et les nouveaux cadres. Les anciens maîtrisent bien leurs tâches mais n'ont pas la bonne méthode et ne veulent pas changer leurs méthodes de travail »

Défaillance du système d'information

Défaillance du système d'information

(4 PHRASES TÉMOINS)

(Assez Souvent)

«Pour avancer on doit être au courant de tout mais les moyens de transformation de l'information n'existent pas »

«Si on gère bien l'information on gère bien les problèmes mais on n'a pas un bon système d'information »

«Le passage de l'information nous facilite notre travail mais les autres ne sont pas conscients de l'importance et de la valeur de l'information »

«La communication est orale et non pas écrite ce qui cause la fuite de plusieurs informations et la naissance de plusieurs problèmes »

Annexe B4.2.

DIAGNOSTIC QUALITATIF VERTICAL

Entreprise « A »

Grappe VERTICAL

Direction Administrative et Financière

Personnes rencontrées en entretien :	
Agents de maîtrise	Employés et ouvriers
-Responsable service personnel -Responsable service social et formation -Responsable Matériels, hygiène et sécurité	-Recouvrement (1) -Paie (1) -Gestion de carrière (3) -Gestion de matériel (2) -Hygiène et sécurité (2) - Applications informatique (1) -Assurance et prêts (2)
3 personnes	12 personnes

Fréquences d'apparition des idées-clés

Entre 1% et 14% des personnes	Rarement
Entre 15% et 29% des personnes	Parfois
Entre 30% et 49% des personnes	Assez souvent
Entre 50% et 64% des personnes	Souvent
Entre 65% et 89% des personnes	Très souvent
Entre 90% et 100% des personnes	Toujours

	Population 2 : « Agents de maîtrise »	
--	--	--

Calcul des Fréquences d'apparition des idées-clés de la population (2) « Agents de maîtrise »

Nombre de personnes	Taux d'approbation en %		Fréquences
1 personne	1/3	33.33%	Assez souvent
2 personnes	2/3	66.66%	Très souvent
3 personnes	3/3	100%	Toujours

THÈME 1 : POLITIQUES ET PRATIQUES DE LA GRH

Politique défaillante d'évaluation et de rémunération

Politique défaillante d'évaluation et de rémunération

(1 PHRASE TÉMOIN)
(Assez souvent)

« Dans le travail je réalise de bons résultats mais même si je donne de bons résultats je suis sous évaluée »

Défaillance de la formation

Formation intra entreprise est inefficace

(1 PHRASE TÉMOIN)
(Assez souvent)

« Les séminaires intra entreprise sont moins chers mais aussi moins efficaces pour les ouvriers »

Formation en langue française est incompréhensible pour la majorité des personnes

(2 PHRASES TÉMOINS)
(Très Souvent)

« Mon problème est la langue avec la quelle s'expose la formation. Si elle est en langue française, je quitte la formation car je ne comprends pas et la majorité des séminaires sont en langue française »

« L'ISO 1401 est notre projet cette année, on n'a pas avancé car les formations qu'on a fait sur l'environnement sont intéressantes mais un simple ouvrier ne peut pas les comprendre car elles sont exposées en langue françaises »

Manque d'organisation et de planification et non-diffusion du programme de la formation

(1 PHRASE TÉMOIN)
(Assez souvent)

« Parfois on entend parler par hasard d'un séminaire de formation intra entreprise »

Besoins en formation non satisfaits

(2 PHRASES TÉMOINS)
(Très Souvent)

« Je voulais bien faire plusieurs formations et surtout dans le domaine de l'informatique, le problème c'est qu'on n'a pas le choix au niveau des formations à suivre, c'est le bureau de formation qui décide selon son budget »

« Il y a plusieurs demandes de formation, mais il y a un budget et des facteurs qui nous empêchent de répondre à ces demande « on a des problèmes financiers »

Manque de confiance du personnel dans les cabinets de formation

(2 PHRASES TÉMOINS)
(Très Souvent)

« S'il y a des besoins en formation non satisfait c'est à cause des cabinets de formation qui font les ABC qu'ont vu à l'école, on a besoin d'études de cas »

« Les formations que le service formation propose ne sont pas praticables et si une formation n'est pas praticable, à la fin de la formation on oublie tout. »

THÈME 2: CONDITION ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Condition du travail

Manque de matériel informatique et Internet

(3 PHRASES TÉMOINS)
(Toujours)

«Les derniers vols montrent que l'entreprise a besoin d'améliorer ses moyens de sécurité et son matériel »
«Tout le monde connaît l'importance de l'ordinateur et d'Internet aujourd'hui. Nous on ne le connaît pas encore»
«On n'a ni l'internet ni l'intranet »

Discrimination de la femme dans le travail

(1 PHRASE TÉMOIN)
(Assez Souvent)

« Au niveau du recrutement nous faisons une différence entre les hommes et les femmes même s'ils ont le même diplôme. Dans plusieurs postes on a choisi le recrutement des hommes comme par exemple dans la production où les ingénieurs sont tous des hommes »

Organisation du travail

Absence de travail en équipe

(3 PHRASES TÉMOINS)
(Toujours)

«Les autres ne nous donnent pas les informations et les documents concernant le travail pour qu'ils restent favorisés »
«Dans notre société on n'a jamais réussi à travailler en équipe »
«Le travail en groupe n'existe pas. Chaque personne a des problèmes et cherche à les résoudre. Si on travaille en groupe, on sera plus efficace »

Une faible autonomie

(2 PHRASES TÉMOINS)
(Très Souvent)

«La notion d'autonomie n'existe pas dans notre direction. Le seul qui prend toutes les décisions est le directeur »
«Je ne suis pas autonome »

Une forte spécialisation des tâches et faible polyvalence

(1 PHRASE TÉMOIN)
(Assez Souvent)

«Les mêmes tâches que je fais depuis des années »

THÈME 3: COMMUNICATION ET PARTAGE DE CONNAISSANCE

Défaillance de la communication

Absence des réunions entre service et des moyens des communications

(2 PHRASES TÉMOINS)
(Très Souvent)

«Les réunions entre les services sont inexistantes. On a jamais organisé de réunions avec les autres services »
«Il nous manque des moyens de communication »

Manque d'entente entre cadre et subordonnés

(2 PHRASES TÉMOINS)
(Très souvent)

«Les directeurs ne nous font part d'aucune considération, selon eux, nous ne sommes pas aptes à les aider dans leur décision »
«Le chef ne veut entendre que ce qu'il veut savoir »

Population 3 :
« Employés et Ouvriers »

Calcul des Fréquences d'apparition des idées-clés de la population (3) « Employés ouvriers »

Nombre de personnes	Taux d'approbation en %		Fréquences
1 personne	1/12	12.25 %	Rarement
2 à 3 personnes	2/12 à 3/12	16.66% à 25%	Parfois
4 à 5 personnes	4/12 à 5/12	33.33 % à 41.66%	Assez souvent
6 à 7 personnes	6/12 à 7/12	50 % à 58.33	Souvent
8 à 9 personnes	8/12 à 9/12	66.66% à 75%	Très souvent
10 à 12 personnes	10/12 à 12/12	91.66% à 100%	Toujours

THÈME 1 : PRATIQUES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Politique défailante d'évaluation et de rémunération

Politique défailante d'évaluation et de rémunération

(4 PHRASES TÉMOINS)
(Assez Souvent)

« Je travaille mais je ne suis pas bien rémunéré et je n'ai pas eu la promotion que je méritais »
« La rémunération qu'on reçoit est non suffisante, j'espère qu'ils changeront le système de rémunération »
« Le premier problème pour le personnel est le salaire, parce qu'il est insuffisant »
« On a pas le droit de parler de salaire »

Défaillance de la formation

Le personnel refuse d'assister aux séminaires intra entreprise

(3 PHRASES TÉMOINS)
(Parfois)

« S'il y a une formation intra entreprise je m'absente car cela n'apporte aucune valeur ajoutée. J'avance dans mon travail c'est mieux »
« Dès que le séminaire commence on trouve dans la salle de formation une dizaine de personne après une demie heure il reste 3 ou 4 personnes »
« Toutes les formations sont sur la sécurité et la qualité ainsi je m'absente tout simplement. Ce n'est pas mon domaine »

Manque d'organisation et de planification des séminaires de formation et non-diffusion du programme de la formation

(1 PHRASE TÉMOIN)
(Rarement)

« Le responsable formation appelle par téléphone pour demander est-ce que je suis intéressé par un séminaire qui va se dérouler le jour même »

Formation en langue française est incompréhensible pour la majorité des personnes

(5 PHRASES TÉMOINS)
(Assez Souvent)

« Les ouvriers ont des problèmes dans la compréhension de la formation surtout si elle est en langue française, parfois ils profitent des formations pour se détendre »
« Le niveau culturel de plusieurs personnes ne leur permet pas de comprendre la formation »
« Parfois, on ne comprend pas la formation car le formateur parle en langue française »
« J'ai vingt ans dans l'entreprise, et je n'ai participé à aucune formation »
« Je n'ai jamais fais de formation »

Absence d'une politique de mobilité

La raison de la mutation est la punition

(2 PHRASES TÉMOINS)

(Parfois)

«J'ai changé le service car j'ai des problèmes avec mon chef»

«J'ai changé de poste car je me suis disputé avec un collègue et la direction générale a donné l'ordre que je change de poste »

Manque de préparation, d'organisation et de formation pour la mutation

(4 PHRASES TÉMOINS)

(Assez Souvent)

«Je n'ai eu aucune information concernant la mutation. Le jour de la mutation j'ai eu l'ordre de changer de poste »

«Je n'étais pas prêt pour changer de poste et de département. J'ai reçu l'ordre de changer de poste»

«Je n'ai eu aucune formation avant la mutation et je n'ai pas demandé à en avoir malgré que je fais ces tâches pour la première fois »

«Ils n'ont proposé aucune formation. La mutation a été faite dans l'urgence et par manque de temps et d'organisation je n'ai fait aucune formation pour entamer mes nouvelles tâches »

Insuffisance d'intégration des personnes qui ont fait la mutation

(2 PHRASES TÉMOINS)

(Parfois)

«Au départ je me suis senti comme si c'était mon premier jour dans l'entreprise et c'était dur de recommencer depuis le début avec des nouveaux collègues et un nouveau chef»

«Le côté intégration est toujours négligé par l'entreprise. C'est la personne qui doit s'intégrer à son nouvel entourage et c'est moi qui ai essayé de m'intégrer et de faire la connaissance de mes nouveaux collègues»

THÈME 2: CONDITION ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Conditions du travail

Encombrement des bureaux

(3 PHRASES TÉMOINS)

(Parfois)

«Je ne suis pas à l'aise dans ce bureau avec 3 personnes »

«J'attends la privatisation parce que je n'ai pas de bonnes conditions de travail. Je ne travaille jamais tranquille sans bruit et sans dispute de mes collègues»

«Je ne suis satisfait à aucun niveau: ni salaire, ni formation, ni conditions de travail... »

Manque de matériel de sécurité, moyen informatique et Internet

(7 PHRASES TÉMOINS)

(Souvent)

«Mon ordinateur est trop long. Il est en panne depuis deux jours et je dois préparer l'état mensuel. Je me déplace entre les bureaux pour chercher un ordinateur disponible »

«Les gardiens de nuit volent les magasins des produits finis»

«L'usine manque de moyens de sécurité»

«On n'a pas d'accès à Internet. Il n'est possible que pour les directeurs et les sous directeurs »

«Il y a plusieurs vols. Depuis deux semaines ils ont volé le climatiseur de l'usine»

«Je perds un temps énorme à faire des photocopies je dois descendre 2 étages et monter au 2ème étage dans un autre département pour faire des photocopies »

«On a demandé plusieurs fois qu'ils trouvent une solution pour la climatisation, et tout le temps on reçoit la même réponse, bientôt »

Discrimination de la femme dans le travail

(3 PHRASES TÉMOINS)

(Parfois)

« Si une femme accouche deux fois, elle ne reçoit pas de promotions et sa note chute de 4 points »

« Une femme qui a le même niveau qu'un homme évolue moins que lui dans sa carrière. J'ai le même niveau que plusieurs autres hommes et eux ont plus de notes que moi. C'est la politique de la société »

« Les compétences sont très intéressantes pour garder son emploi mais être une femme dans une société d'hommes, même avec des compétences cela ne nous mène pas à grand chose »

Organisation du travail

Délimitation de responsabilité

(1 PHRASE TÉMOIN)

(Rarement)

«Depuis quelque temps j'avais un problème, le chef personnel me demanda de voir avec le responsable paie. Le responsable paie me demanda de voir à nouveau avec le chef personnel. Le chef personnel me dit alors de voir avec mon chef hiérarchique et en fin de compte je n'ai pas résolu le problème»

Une faible autonomie

(2 PHRASES TÉMOINS)
(Souvent)

«Je ne suis pas autonome, j'ai des tâches à faire comme m'a appris mon chef »
«Je ne suis pas autonome, je fais ce qu'ils me demandent »

Une forte spécialisation des tâches et faible polyvalence

(5 PHRASES TÉMOINS)
(Assez souvent)

«Je n'ai pas changé de poste depuis plus de 10 ans »
«Avec le privé seuls les compétents et les polyvalents garderont leur emploi. Mais avec ce rythme de travail on ne va jamais acquérir les compétences que requiert le privé »
«Il y a des personnes non compétentes dans la direction technique, qui manquent de qualification et qui travaillent sur des machines qui coûtent des milliards. Il faut les former »
«J'ai une responsabilité limitée, ce qui ne me permet pas de développer mes compétences »
«Depuis que je suis entré en entreprise, je n'ai pas quitté ce poste et je réalise tout le temps les mêmes tâches »

THÈME 3 : COMMUNICATION ET PARTAGE DE CONNAISSANCE

Défaillance de la communication

Les réunions sont pour le contrôle et absence des moyens de communication

(3 PHRASES TÉMOINS)
(Parfois)

«Les réunions sont pour le contrôle et non pas pour la communication et la coopération»
«Ils ne nous informent pas souvent, au contraire, on est toujours les derniers à être informé»
«Aucun affichage dans notre service et aucun moyen de communication avec la direction »

Manque d'entente entre cadres et subordonnés

(5 PHRASES TÉMOINS)
(Assez Souvent)

«On présente des propositions. Ils ne nous écoutent pas »
«J'ai vu qu'il y avait un problème dans une machine, alors j'ai transmis l'information au chef. Il me demanda de faire seulement ma tâche et que la machine ce n'est pas mon affaire »
«Les chefs se comportent comme s'ils étaient des directeurs, ils parlent pour donner des ordres. Ils se comportent de cette manière pour montrer qu'ils sont chefs et qu'ils ont un pouvoir »
«Le chef personnel n'accepte pas de nous voir et d'écouter nos problèmes »
«Si on a un problème on n'en discute pas. Les chefs pensent que l'ouvrier ne comprend pas bien. C'est l'inverse, nous sommes les plus proches du travail et nous connaissons tout sur le travail »

Annexe B5.3.

TABLEAUX DE CONVERGENCES–SPÉCIFICITÉS

Entreprise « B »

Diagnostic HORIZontal et VERTical (Cadres, Agents de maîtrise et Ouvriers)

Tableau B5.3.1. Convergences des idées clés de 3 populations : Cadres, Agents de maîtrise et Ouvriers

Tableau B5.3.2. Classement des idées convergentes selon l'importance de leurs fréquences (3 populations : Cadres, Agents de maîtrise et Ouvriers)

Tableau B5.3.3. Convergences des idées clés de 2 populations : Cadres, Agents de maîtrise

Diagnostic VERTical (Agents de maîtrise et Ouvriers)

Tableau B5.3.4. Classement des idées convergentes selon l'importance de leurs fréquences (2 populations : Agents de maîtrise et Ouvriers)

Tableau B5.3.5. Spécificités des idées clés de 3 populations: Cadres, Agents de maîtrise et Ouvriers

Tableau B5.3.6. Divergences des idées clés et de non dit

Tableau B5.3.1. Convergences des idées clés de 3 populations : Cadres, Agents de maîtrise et Ouvriers						
Thèmes et sous thèmes	Idées clés	Fréquences idées clés				% /Effectifs interviewés
		Cadres	Agents de maîtrise	Emoyés	Total	
THÈME 1 : PRATIQUES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES						
						27 ¹⁰⁰ personnes
Politique défaillante d'évaluation et de rémunération	Politique défaillante d'évaluation et de rémunération	11 PT101	1 PT	4 PT	16 102	59.25 ¹⁰³ %
Défaillance de la formation	Manque d'organisation, de planification et de la diffusion des séminaires de formation	9 PT	1 PT	1 PT	11	40.74%
THÈME 2 : CONDITION ET ORGANISATION DU TRAVAIL						
Conditions de travail	Discrimination de la femme dans le travail	12 PT	1 PT	3 PT	16	59.25%
Organisation du travail	Une faible autonomie et manque de prise de décisions et responsabilité	12 PT	2 PT	2 PT	16	59.25
	Une forte spécialisation des tâches et faible polyvalence	3 PT	1 PT	5 PT	9	33.33%

Tableau B5.3.2. Classement des idées convergentes selon l'importance de leurs fréquences Les 3 populations : Cadres, Agents de maitrise et Ouvriers					
Idées clés	Cadres	Agents de maitrise	Employés Ouvriers	Total	%
Politique défaillante d'évaluation et de rémunération	11 PT	1 PT	4 PT	16	59.25%
Discrimination de la femme dans le travail	12 PT	1 PT	3 PT	16	59.25%
Une faible autonomie et manque de prise de décisions et responsabilité	12 PT	2 PT	2 PT	16	59.25
Manque d'organisation, de planification et de la diffusion des séminaires de formation	9 PT	1 PT	1 PT	11	40.74%
Une forte spécialisation des tâches et faible polyvalence	3 PT	1 PT	5 PT	9	33.33%

¹⁰⁰ Nombre TOTAL des personnes interviewées (27 personnes : 12cadres+3agents de maîtrise+12ouvriers)

¹⁰¹ PT : Phrases Témoins

¹⁰² Le TOTAL des phrases témoins des 3 populations : 11+1+4=16

¹⁰³ Le % d'apparition de l'idée clé par rapport à l'effectif interviewé (16 /27)*100

Tableau B5.3.3. Convergences des idées clés de 2 populations : Cadres et Agents de maîtrise					
Thèmes et Sous thèmes	Idées clés	Fréquences idées clés			
		Cadres	Agents de maîtrise	Total	% /Effectifs interviewés
THÈME 1 : PRATIQUES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES					
					15 ¹⁰⁴ personnes
Politique défaillante d'évaluation et de rémunération	Politique défaillante d'évaluation et de rémunération	11 PT	1 PT	12	80%
Défaillance de la formation	Manque de confiance entre entreprise et cabinets de formation et absence des critères de sélection des formateurs	8 PT	2 PT	10	66.66%
	Formation intra entreprise est inefficace	6 PT	1 PT	7	46.66%
	Besoins en formation non satisfaits	7 PT	2 PT	9	60%
	Manque d'organisation, de planification et de la diffusion des séminaires de formation	9 PT	1 PT	10	66.66%
THÈME 2 : CONDITION ET ORGANISATION DU TRAVAIL					
Conditions de travail	Manque de matériel informatique, revues scientifiques et Internet	10 PT	3 PT	13	86.66%
	Discrimination de la femme dans le travail	12 PT	1 PT	13	86.66%
Organisation du travail	Absence de travail en équipe	6 PT	3 PT	9	60%
	Une faible autonomie et Manque de prise de décisions et responsabilité	12 PT	2 PT	14	93.33%
	Une forte spécialisation des tâches et faible polyvalence	3 PT	1 PT	4	26.66%

Tableau B5.3.4. Classement des idées convergentes selon l'importance de leurs fréquences				
Les 2 populations : Agents de maîtrise et Ouvriers				
Idées clés	Fréquences idées clés			
	Agents de maîtrise	Employés Ouvriers	Total	% /Effectifs interviewés
Formation en langue française est incompréhensible pour la majorité des personnes	2 PT	5 PT	7	46.66%
Manque d'entente entre cadre et subordonnés	2 PT	5 PT	7	46.66%
Une forte spécialisation des tâches	1 PT	5 PT	6	40%
Politique défaillante d'évaluation et de rémunération	1 PT	4 PT	5	33.33%
Discrimination de la femme dans le travail	1 PT	3 PT	4	26.66%
Une faible autonomie et Manque de prise de décisions et responsabilité	2 PT	2 PT	4	26.66%
Manque d'organisation, de planification et de la diffusion des séminaires de formation	1 PT	1 PT	2	13.33%

¹⁰⁴ TOTAL des personnes interviewées de la population cadres et agents de maîtrise : 15 personnes (12cadres +3 Agents de maîtrise)

Tableau B5.3.5. Spécificités des idées clés de 3 populations: Cadres, Agents de maîtrise et Ouvriers

Thèmes et Sous thèmes	Idées clés et Fréquences		
	Cadres	Agents de maîtrise	Ouvriers/Employés
Insuffisance dans le développement des compétences	Manque de continuité dans la réalisation des objectifs et impossibilité de planification de la stratégie à cause de changement de PDG 3 PT		Le personnel refuse d'assister aux séminaires intra entreprise 3 PT
	Manque d'objectifs et des orientations qui visent le développement des compétences 8 PT		
	Rigidité face au changement 5 PT		
	Manque d'un outil d'évaluation des compétences 2 PT		
Défaillance de la formation	Absence d'initiative des personnes pour faire des formations 7 PT		
	Non-participation des responsables dans l'élaboration du plan de formation 2 PT		
	Suivi de l'apprentissage acquis de la formation est insuffisant 7 PT		
Absence d'une politique de mobilité	La mutation est une décision de la direction générale 4 PT		Insuffisance d'intégration des personnes qui ont fait la mutation 2 PT
	Une ambiance de méfiance 7 PT		Encombrement des bureaux 3 PT
			Manque de matériel de sécurité et de moyen informatique et Internet 7 PT
Organisation du travail	Manque d'encadrement et d'implication de personnel 11 PT		
	Délimitation de responsabilité 1 PT		Délimitation de responsabilité 1 PT
Défaillance de la communication	Echec des réunions et manque des moyens des communications 8 PT	Absence des réunions et des moyens des communications 2 PT	Les réunions sont pour le contrôle et absence des moyens des communications 3 PT
	Manque de coordination entre cadres 3 PT		
Défaillance du système d'information	Défaillance dans le système d'information 4 PT		

Tableau B5.6. Divergences des idées et de non dit

Idées clés « Cadres »	Idées clés « Agents de maîtrise »	Employés
Echec des réunions et manque des moyens des communications 8 PT	Absence des réunions et des moyens de communication 2 PT	Les réunions sont pour le contrôle et absence des moyens des communications 3 PT

Annexe B5.4.

AVIS D'EXPERT GRAPPE HORIZONTALE ET VERTICALE

Entreprise « B »

	1- Hiérarchisation de l'effet Miroir Grappe HORIZontale	
--	--	--

Classement des idées clés selon l'importance de fréquence d'apparition des idées clés Diagnostic HORIZontal (Cadres)		
Idées clés	Nombre des Phrases Témoins	Fréquences ¹⁰⁵ %
Discrimination de la femme dans le travail	12 PT	100%
Une faible autonomie et manque de prise de décisions et responsabilité	12 PT	100%
Politique défaillante d'évaluation et de rémunération	11 PT	91.66%
Manque d'encadrement et d'implication de personnel	11 PT	91.66%
Manque de matériel informatique, revues scientifiques et Internet	10 PT	83.33%
Manque d'organisation, de planification et de la diffusion des séminaires de formation	9 PT	75%
Manque d'objectifs et des orientations qui visent le développement des compétences	8 PT	66.66%
Manque de confiance entre entreprise et cabinets de formation et absence des critères de sélection des formateurs	8 PT	66.66%
Echec des réunions et manque des moyens des communications	8 PT	66.66%
Absence d'initiative des personnes pour faire des formations	7 PT	58.33%
Besoins en formation non satisfaits	7 PT	58.33%
Suivi de l'apprentissage acquis de la formation insuffisant	7 PT	58.33%
Une ambiance de méfiance	7 PT	58.33%
Formation intra entreprise inefficace	6 PT	50%
Absence de travail en équipe	6 PT	50%
Rigidité face au changement	5 PT	41.66%
La raison de la mutation est la punition	5 PT	41.66%
La mutation est une décision de la direction générale	4 PT	33.33%
Défaillance du système d'information	4 PT	33.33%
Manque de continuité dans la réalisation des objectifs et impossibilité de planification de la stratégie à cause de changement de PDG	3 PT	25%
Manque de préparation et d'organisation de la mutation	3 PT	25%
Une forte spécialisation des tâches et faible polyvalence	3 PT	25%
Manque de coordination entre cadres	3 PT	25%
Manque d'un outil d'évaluation des compétences	2 PT	16.66%
Non-participation des responsables dans l'élaboration du plan de formation	2 PT	16.66%
Délimitation de responsabilités	1 PT	8.33%

¹⁰⁵ TAUX de l'apparition de l'idée clé par rapport au nombre des Cadres interviewés dans le diagnostic HORIZontal (12 cadres)

**2-
Hiérarchisation de l'effet Miroir
Grappe VERTicale**

**Classement des idées clés selon l'importance de fréquence d'apparition des idées clés
Diagnostic VERTical (Agents de maîtrise et Ouvriers)**

Idées clés	Agents de maîtrise	Employés Ouvriers	Total	Fréquences ¹⁰⁶ %
Formation en langue française incompréhensible pour la majorité des personnes	2 PT	5 PT	7	46.66%
Manque de matériel de sécurité, moyen informatique et Internet		7 PT	7	46.66%
Manque d'entente entre cadres et subordonnés	2 PT	5 PT	7	46.66%
Une forte spécialisation des tâches et faible polyvalence	1 PT	5 PT	6	40%
Politique défaillante d'évaluation et de rémunération	1 PT	4 PT	5	33.33%
Manque de préparation, d'organisation et de formation pour la mutation		4 PT	4	26.66%
Discrimination de la femme dans le travail	1 PT	3 PT	4	26.66%
Une faible autonomie	2 PT	2 PT	4	26.66%
Le personnel refuse d'assister aux séminaires intra entreprise		3 PT	3	20%
Manque de matériel informatique et Internet	3 PT		3	20%
Encombrement des bureaux		3 PT	3	20%
Absence de travail en équipe	3 PT		3	20%
Les réunions sont pour le contrôle et absence des moyens de communication		3 PT	3	20%
Manque de confiance du personnel dans les cabinets de formation	2 PT		2	13.33%
Besoins en formation non satisfaits	2 PT		2	13.33%
La raison de la mutation est la punition		2 PT	2	13.33%
Insuffisance d'intégration des personnes qui ont fait la mutation		2 PT	2	13.33%
Absence des réunions et des moyens de communication	2 PT		2	13.33%
Formation intra entreprise inefficace	1 PT		1	6.66%
Manque d'organisation et de planification et non-diffusion du programme de la formation	1 PT	1 PT	1	6.66%
Délimitation de responsabilités		1 PT	1	6.66%

¹⁰⁶ TAUX de l'apparition de l'idée clé par rapport au nombre des personnes interviewées dans le diagnostic VERTical de la direction administrative (15 personnes : 3 agents de maîtrise +12 Employés)

Thème 1 : Pratiques de la GRH

ND1. Absence d'une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (*Source : Observation directe et documents*)

- Absence des documents sur les besoins de l'entreprise en termes de métiers et de postes vacants
- Absence d'une orientation, programmation et planification de nouvelles compétences individuelles ou collectives à développer pour les années à venir
- Absence d'une définition des bilans professionnels, absence d'un projet professionnel et d'un plan d'action individuel et collectif
- Non préparation de mouvement interne annuel de personnel (entrées et sorties)
« Zéro recrutement depuis 2002 » « On n'a aucune gestion prévisionnelle de l'emploi. On n'a pas recruté depuis 3 ans » « Au contraire on est en train de licencier et non de recruter » « On n'a pas besoin d'embaucher d'autres personnes. On est en sureffectif » (*Source : contact informel avec des cadres*)

ND2. Absence d'une gestion d'emploi (*Source : Observation directe et documents*)

- Absence d'un répertoire des emplois et des compétences pour les emplois (fiches descriptives des fonctions : tâches et compétences nécessaires)
- Profils des postes ne sont pas adaptés à la situation actuelle
- Absence de circulation de la presse professionnelle dans l'entreprise
- Absence des revues internes sur : les métiers de l'entreprise (projets et besoins en termes de métiers) et les postes vacants (mobilité interne)

ND3. Absence d'une gestion des compétences: absence de référentiels de compétences (définition des compétences à acquérir pour les fonctions, ainsi que les chemins (parcours) pour y arriver) (*Source : Observation directe et documents*)

ND4. Une Sécurité d'emploi temporaire

- « Les cadres jugent qu'ils sont sécurisés mais leur sécurité est temporaire, seulement pour 5 ans et après, s'ils ne s'adaptent pas au nouveau système de travail, ils vont être licenciés » (*Source : contact informel avec un cadre*)
- « S'il n'y a pas une sécurité d'emploi, les employés seront plus compétents parce que le plus intéressant pour l'employé est qu'il reçoit son salaire chaque mois, et ce, même s'il n'est pas compétent » (*Source : contact informel avec un cadre*)
- « Toutes les personnes pensent à leur situation actuelle et oublient leur situation à long terme. Aucune personne ne programme de faire une formation ou un projet pour développer ses compétences » (*Source : Observation directe*)

Thème 2 : Condition et organisation du travail

ND5. Manque de compétences managériales de l'encadrement afin de mieux impliquer le personnel dans la vie de l'entreprise (*Source : Observation directe et documents*)

ND6. L'influence de la culture d'entreprise (*Source : Observation directe et documents*)

- La non séparation entre la pratique de la religion et le travail dans l'entreprise. A l'heure des prières (Zuher et Aser) nous ne trouvons aucune personne dans son bureau à l'heure de la prière.

ND7. Une résistance au changement pour certains responsables qui détiennent le pouvoir (*Source : Observation directe et documents*)

ND8. Non exploitation des moyens : des cadres ont la possibilité d'utiliser l'outil Internet mais ils l'utilisent pour autre chose que le travail, exemple télécharger la musique... (*Source : Observation directe et documents*)

ND9. Discrimination

Discrimination selon les directions :

- « La direction générale donne de l'autonomie à des directions qui ont le pouvoir et d'autres directions n'ont aucune autonomie » (*Source : contact informel avec un cadre*)

Discrimination selon l'âge

« Les personnes âgées ont moins de capacités d'apprendre et de mémoriser » *(Source : contact informel avec un cadre)*

« Les personnes âgées s'adaptent moins aux changements et si elles ont un poste, elles ne cherchent pas à apprendre autre chose elles se limitent à leur niveau » *(Source : contact informel avec un cadre)*

Discrimination selon les régions :

« Les personnes qui ne sont pas du sahel, sont discriminées » *(Source : contact informel avec un cadre)*

« Plus de 85% de l'effectif de l'entreprise est de la région et ils n'acceptent pas les personnes qui viennent du sud » *(Source : contact informel avec un cadre)*

ND10. Absence d'intérêt de travail

« Sur 100 employés 80 viennent à la société pour marquer leur présence » *(Source : contact informel avec un cadre)*

« Depuis 5 ans j'ai passé plusieurs concours à l'extérieur de l'entreprise pour que je puisse travailler avec mon diplôme mais je n'ai jamais réussi c'est pour quoi je garde toujours mon emploi dans cette société jusqu'à ce que je trouve un autre emploi » *(Source : contact informel avec un cadre)*

« On est ici pour avoir un salaire quelque soit la tâche qu'on est en train de faire » *(Source : contact informel avec un cadre)*

« Je travaille pour avoir un salaire. Je n'ai pas d'autre objectif dans l'entreprise. Chaque ouvrier cherche en premier lieu le salaire » *(Source : contact informel avec un cadre)*

« L'objectif de l'entreprise n'est pas atteint parce que les employés ne sont pas conscients, tout ce qui l'intéresse est de recevoir son salaire à la fin de chaque mois » *(Source : contact informel avec un cadre)*

Annexe B5.5.

Recommandations d'actions simples

Entreprise « B »

À la lumière des caractéristiques de la fonction GRH de l'entreprise, et des ses dysfonctionnements, nous proposons des recommandations et d'actions à engager au niveau de:

-l'organisation et la structure

-la gestion des ressources humaines et le développement des compétences

Les idées forces ¹⁰⁷ issues du diagnostic	Fréquences	Domaines d'actions possibles
Domaine : Condition/Organisation du travail		
-Une faible autonomie et manque de prise de décisions et responsabilité <i>Les cadres travaillent avec un délassément et manque d'intérêt sans tenir compte du facteur temps (la notion gestion du temps est inexistante dans l'entreprise)</i>	26.66% diagnostic Vertical et 100% diagnostic Horizontal	-Trouver les modes de fonctionnement qui favorise l'enrichissement des tâches et libèrent les initiatives. -Accorder plus d'autonomie et instaurer un climat de confiance
Discrimination de la femme dans le travail	26.66% diagnostic Vertical et 100% diagnostic Horizontal	-Accorder confiance aux compétences des femmes au travail
-L'insuffisance de matériel informatique dans les bureaux et manque de revues scientifiques et d'Internet, augmente la fréquence de déplacement des personnes et engendre une perte du temps. <i>Ces dysfonctionnements créent des accumulations de tâches inachevées ou des retards dans l'exécution des tâches des personnes et les autres services, de plus, un temps perdu sans rendement.</i>	20% diagnostic Vertical et 83.33% diagnostic Horizontal	-Développer un système informatique pour éviter les déplacements entre les bureaux.
-Manque de dispositif de communication -Manque de coordination -Manque d'entente entre cadre et subordonnés -Les réunions sont pour le contrôle et absence de moyens de communication <i>Ces dysfonctionnements empêchent le travail en équipe (20% diag. VERT et 50% diag. HORI)</i>	66.66% diag. HORI 25% diag. HORI 46.66% diag VERTI 20% diag. VERT	-Resserrer le Département RH aux trois services en les regroupant dans un même lieu géographique, et en les dotant de moyens suffisants et de nouvelles méthodes de travail pour favoriser une meilleure communication et synergie des services telles que des réunions hebdomadaires regroupant les chefs de services. -La création d'outils communs de communication pour éviter la perte des informations et assurer sa transmission
Manque de compétences managériales de l'encadrement pour l'orientation, le développement des compétences de ses collaborateurs	91.66% diagnostic Horizontal	-Développer les compétences managériales de l'encadrement afin de mieux impliquer le personnel dans la vie de l'entreprise.

¹⁰⁷ Les idées-forces de synthèse : les points qui nous paraissent importants dans le diagnostic

et l'animation des processus, ce qui engendre un manque d'implication de personnel dans la vie de l'entreprise ainsi que leur développement		-Former l'encadrement notamment dans le domaine de la GRH, le commandement et la communication, le travail d'équipe...
---	--	--

Domaine : Pratiques de GRH		
-La raison de la mutation est la punition	13.33% diagnostic Vertical et 41.66% diagnostic Horizontal	Mettre en place une politique active de mobilité qui vise le développement des compétences. Les moyens de mise en œuvre : -un système de description de postes -un référentiel de compétences -une cartographie des métiers -des entretiens d'appréciation et de développement -des plans de formation
-Manque de préparation, d'organisation et de formation pour la mutation	26.66% diagnostic Vertical et 25% diagnostic Horizontal	
-Insuffisance d'intégration des personnes qui ont fait la mutation	13.33% diagnostic Vertical	
La mutation est une décision de la direction générale	33.33% diagnostic Horizontal	
L'absence d'une gestion de mobilité interne et externe pour le personnel indirect et en particulier les cadres, semblent être la cause principale des problèmes de rupture et des routines que connaissent ces derniers.		
Formation intra entreprise est inefficace	6.66% diagnostic Vertical et 50% diagnostic Horizontal	-Développer un programme de formation à court, moyen et long terme avec la participation des différents responsables avec le bon choix des formateurs et des lieux de formation et diffuser le programme dans toute l'entreprise.
-Besoins en formation non satisfaits et insuffisance des formations et des possibilités de formation du personnel administratif.	13.33% diagnostic Vertical et 58.33% diagnostic Horizontal	
Formation en langue française est incompréhensible pour la majorité des personnes	46.66% diagnostic Horizontal	
Absence d'initiative des personnes pour faire des formations (58.33% diag. HORI) et refus d'autres d'assister aux séminaires intra entreprise (20% diag. VERT)		
-Manque d'un plan de formation à court, moyen et long terme et manque d'implication des responsables hiérarchiques dans le processus de la formation	16.66% diagnostic Horizontal	
Suivi de l'apprentissage acquis de la formation est insuffisant	58.33% diagnostic Horizontal	
Manque de confiance de personnel dans les cabinets de formation	13.33% diagnostic Vertical et 66.66% diagnostic Horizontal	
<i>Ces dysfonctionnements entraînent un manque de compétence du</i>		

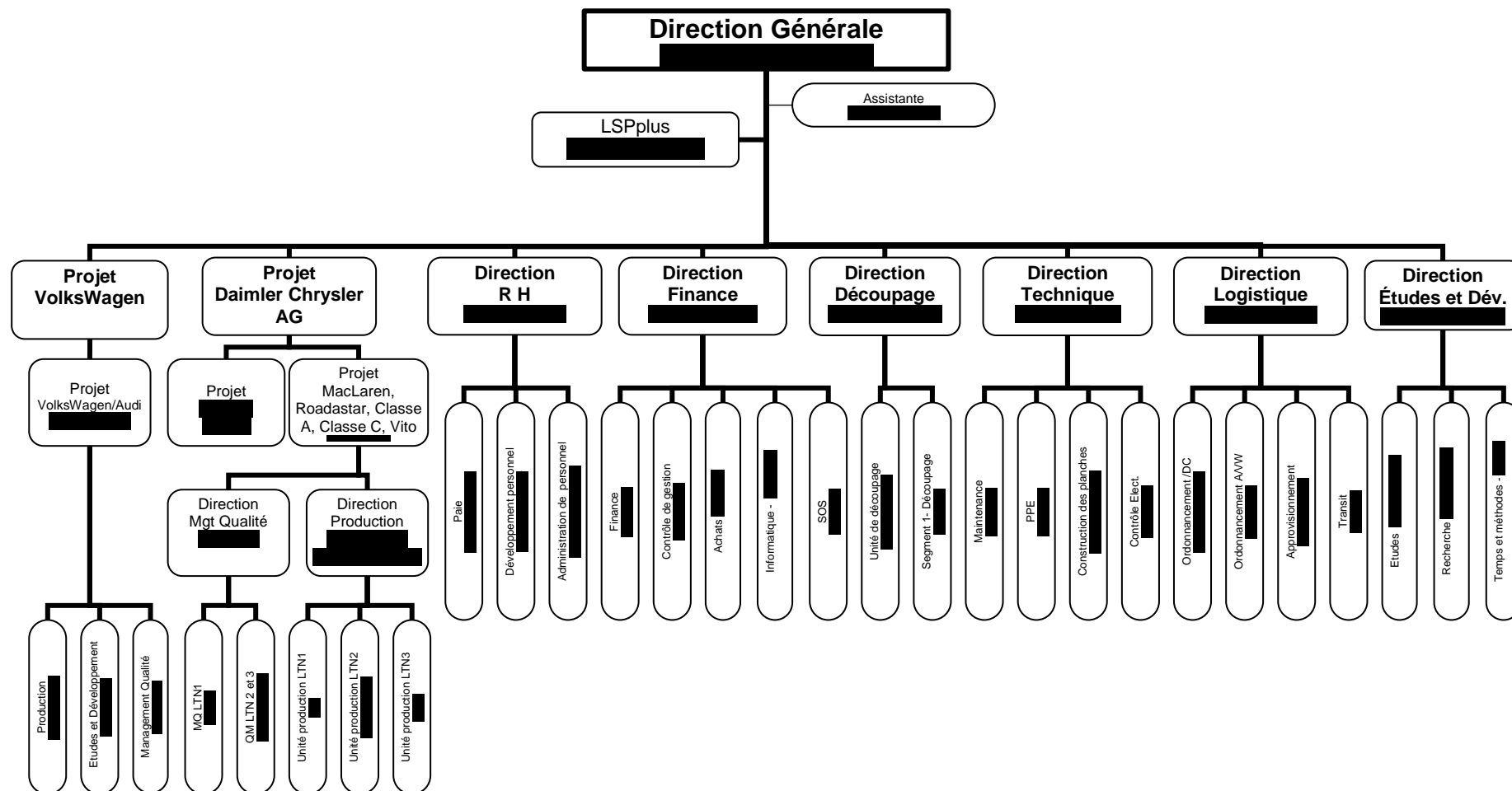
<i>personnel au sein de l'entreprise et limitent les capacités d'adaptation avec les changements internes et externes</i>		
Rigidité face au changement	41.66% diagnostic Horizontal	
Manque d'objectifs et des orientations qui visent le développement des compétences	66.66% diagnostic Vertical	-Promouvoir le développement de la personne -Rendre conscient l'acte d'apprentissage même le plus modeste, contribue à le valoriser, à en faire voir l'intérêt, à faire renaître la curiosité d'en savoir plus. -Faire de toute situation une occasion d'apprendre, considérer le travail de tous les jours comme occasion essentielle d'apprendre et de progresser.
Manque d'un outil d'évaluation des compétences <i>Ce dysfonctionnement ne permet pas l'exploitation des compétences du personnel.</i>	16.66% diagnostic Horizontal	Développer les compétences des cadres et définir leurs rôles et leurs responsabilités envers leurs subordonnés.
Une forte spécialisation des tâches et faible polyvalence	40% diagnostic Vertical et 25% diagnostic Horizontal	-Élaborer un répertoire de compétences pour les emplois compte tenu des qualifications exigées au niveau de chaque emploi. -Mettre à jour les compétences des salariés, étudier les évolutions des emplois et renforcer la polyvalence en mettant en place les grilles de gestion des compétences.
Défaillance de système d'évaluation actuel : non corrélation entre les critères dans les fiches d'appréciation et les vrais critères d'appréciation du rendement et performance individuelle. L'entretien d'appréciation annuel, est une formalité pour plusieurs responsables Système de rémunération peu motivant	33.33% diagnostic Vertical et 91.66% diagnostic Horizontal	

ANNEXE C :

ENTREPRISE « C »

Annexe C1 :	Organigramme de l'entreprise « C »	P 128
Annexe C2:	Liste des acteurs interviewés	P 129
Annexe C3:	Diagnostic Qualitatif HORIZONTAL et VERTICAL	P 130
	Annexe C3.1. Diagnostic qualitatif HORIZONTAL	P 131
	Annexe C3.2. Diagnostic qualitatif VERTICAL	P 134
	Annexe C3.3. Tableaux de Convergences-Spécificités	P 137
	Annexe C3.4. Avis d'expert Grappe HORIZONTAL ET VERTICAL	P 140
	Annexe C3.5. Recommandation d'actions simples	P 141
Annexe C4:	Elaboration de projet	P 142
Annexe C5:	Exemple d'outils	P 149
	Matrice de l'auto-contrôle et de rotation	
	Matrice de rotation par type de machine	
	Matrice de qualification	
	Logigramme de déroulement de la formation	
	Plan de formation de base	
	Suivi de formation de base	
	Certificat	
	Palan de formation spécifique	
	Fiche d'acquisition d'une nouvelle compétence	
	Demande de formation	
	Fiche d'évaluation des compétences	
	Matrice des exigences des compétences	
	Guide de préparation de l'entretien d'appréciation annuel	

Annexe C1 : Organigramme de l'entreprise « C »



Annexe C2-- Les acteurs interviewés.

Entreprise « C »

Sous population	Fonction des personnes vues en entretiens	Nombre de personne	Type d'entretien
Encadrement	-Directeur Management Qualité (Daimler Chrysler)	1	Individuel
	-Directrice Ressources Humaines	1	Individuel
	-Directeur Production (Daimler Chrysler)	1	Individuel
	-Chef d'unités Production (Daimler Chrysler)	1	Individuel
	TOTAL Équipe de direction	4	
	<u><i>Direction Management Qualité (Daimler Chrysler)</i></u>		
	-Responsable Management Qualité de la section : A-Classe et C-Classe	1	Individuel
	-Responsable Management Qualité du segment Découpage	1	Individuel
	-Responsable Système Qualité (Documentation)	1	Individuel
	<u><i>Direction Engineering et Développement</i></u>		
-Responsable service Engineering	1	Individuel	
-Responsable service Temps et Méthodes	1	Individuel	
<u><i>Direction Ressources Humaines</i></u>			
-Responsable service Développement du personnel	1	Individuel	
TOTAL Responsable service	6		
TOTAL Cadre : 4+6=10		10	10 Individuels
Agents de maîtrise	<u><i>Direction Production (Daimler Chrysler)</i></u>		
	-Chef Segment Production (6, 11 et 13)	3	1 Groupe
	-Contremaître	3	1 Groupe
	<u><i>Direction Ressources Humaines</i></u>		
	-Responsable service Rémunération	1	Individuel
	-Responsable Recrutement	1	Individuel
-Psychologue	1	Individuel	
- Formateur	1	Individuel	
TOTAL Agents de maîtrise	10		
Employés et ouvriers	<u><i>Direction Management Qualité (Daimler Chrysler)</i></u>		
	-Agent Contrôle Qualité	1	Individuel
	<u><i>Direction Engineering et Développement</i></u>		
	-Responsable technique (AV)	1	Individuel
<u><i>Direction Production (Daimler Chrysler)</i></u>			
-Aide Contremaître	1	Individuel	
TOTAL Employés/Ouvriers	3	7 Individuels	
TOTAL Agents de maîtrise et Employés : 10+3=13		13	2 Groupes
TOTAL DES PERSONNES INTERVIWEES : 10+13=23		23 personnes et 19 entretiens (17 individuels et 2 Groupes)	

Annexe C3

Diagnostic Qualitatif HORIZontal et VERTical

Entreprise « C »

Annexe C3.1. Diagnostic qualitatif HORIZontal	P 131
Population 1 : Directeur et encadrement	
Annexe C3.2. Diagnostic qualitatif VERTical	P 134
Population 2 : Agents de maîtrise Population 3 : Employés/Ouvriers	
Annexe C3.3. Tableaux de Convergences-Spécificités	P 137
-Convergences des idées clés de 3 populations : Cadres, Agents de maîtrise et Ouvriers -Classement des idées convergentes selon l'importance de leurs fréquences : Les 3 populations : Cadres, Agents de maîtrise et Ouvriers -Convergences des idées clés de 2 populations : Cadres, Agents de maîtrise -Convergences des idées clés de 2 populations : Agents de maîtrise et Ouvriers -Classement des idées convergentes selon l'importance de leurs fréquences : Les 2 populations : Agents de maîtrise et Ouvriers -Spécificités des idées clés de 3 populations: Cadres, Agents de maîtrise et Ouvriers -Divergences des idées Clés et des Non Dit	
Annexe C3.4. Avis d'expert Grappe VERTical	P 140
3. Hiérarchisation de l'effet Miroir 4. Non Dit	
Annexe C4.5. Recommandations d'actions simples	P 141

Annexe C3.1. DIAGNOSTIC QUALITATIF HORIZONTAL

Entreprise « C »

Grappe Horizontale

Personnes rencontrées en entretien	
Equipe de direction	Chefs des services
-Directeur Management Qualité (Daimler Chrysler) -Directrice Ressources Humaines -Directeur Production (Daimler Chrysler) -Chef d'unités Production (Daimler Chrysler)	-Responsable Management Qualité de la section : A-Classe et C-Classe -Responsable Management Qualité du segment Découpage -Responsable Système Qualité (Documentation) -Responsable service Engineering -Responsable service Temps et Méthodes -Responsable service Développement du personnel
4 Personnes	6 Personnes
10 Personnes	

Fréquences d'apparition des idées clés

Taux d'approbation	La fréquence
Entre 1% et 14% des personnes	Rarement
Entre 15% et 29% des personnes	Parfois
Entre 30% et 49% des personnes	Assez souvent
Entre 50% et 64% des personnes	Souvent
Entre 65% et 89% des personnes	Très souvent
Entre 90% et 100% des personnes	Toujours

Calcul des Fréquences d'apparition des idées-clés de la population (1) « Cadre : Equipe de direction et chefs des services »

Nombre des personnes	Taux d'approbation en %		Fréquences
1 personne	1/10	10 %	Rarement
2 personnes	2/10	20 %	Parfois
3 à 4 personnes	3/10 à 4/10	30% à 40%	Assez souvent
5 à 6 personnes	5/10 à 6/10	50 % à 60 %	Souvent
7 à 8 personnes	7/10 à 8/10	70 % à 80%	Très souvent
9 à 10 personnes	9/10 à 10/10	90% à 100%	Toujours

Les orientations stratégiques pour le développement du personnel à court, moyen et long terme

Discontinuité dans la réalisation des objectifs de développement

(2 phrases témoins)

(Assez Souvent)

« On a commencé plusieurs projet de développement de personnel mais nous ne pouvons pas les menés jusqu'au bout, soit à cause de personnel et parfois suite à des nouveaux projets qui sont plus prioritaires »

« Parmi les projet qu'on a bien réussi, celle de la formation en langue (allemande et anglais) pour tout le personnel, concernant les autre projets de certains formations on trouve encore des difficultés »

Formation continue

Difficultés pour le personnel inscrit en formation (continue ou recherche) à suivre leurs cours à l'université

(3 phrases témoins)

(Assez Souvent)

« J'ai abandonné mon master en anglais parce que je n'ai pas à assisté à aucun cours à l'université depuis début de l'année, mes tâches me demandent d'efforts énormes et c'est très difficile de concilier le travail et les études. J'ai choisi de garder mon emploi sur le compte de mon master »

« Mon chef me soutient souvent et même dans les périodes des examens. J'ai également la possibilité de m'absenter, cependant je ne peux pas suivre tous les cours »

« Je prépare un master professionnelle depuis deux ans et je n'ai pas réussi à organiser mon temps pour pouvoir suivre les séminaires et même parfois pour passer les examens »

Inadaptation rapide des plans de formation de quelques fonctions avec les changements et les évolutions (internes et externes)

(4 phrases témoins)

(Souvent)

« Le plan de formation type, qui spécifiera les connaissances exigées pour le poste futur du nouveau recruté ne suit pas les changements technologiques qu'ont subi les fonctions »

« Notre plan de formation n'a subi aucun changement depuis deux ans »

« Les plans de formation ne sont pas en train d'évoluer au même rythme les changements des fonctions »

« Il n'y a pas de mise à jour pour certain plan de formation »

La formation à l'informatique n'est pas accessible à tout le monde (Manque d'exploitation de système informatique)

(4 phrases témoins)

(Très Souvent)

« On n'arrive pas à organiser des formations en informatique à tout le monde »

« Je reçois plusieurs demandes de mes subordonnés pour des formations en informatique, le problème qu'on doit organiser ça avec le service formation »

« C'est vrai, on a besoin de plus en plus au système informatique, cependant les formations en ce moment sont consacréé pour les personnes qui ont plus besoin »

« On a parmi les objectifs de notre service de former l'ensemble de personnel en informatique, ceci prendra de temps et des moyens et on peut pas le faire à tous le personnel au même temps »

Validation des Acquis de l'Expérience

Absence de Validation des Acquis de l'expérience

(9 phrases témoins)

(Toujours)

« Manque d'une procédure et d'un système de validation des acquis pour les personnes qui ont une longue expérience dans le domaine du câblage »

« Absence des moyens qui permettent de mettre en cohérence le niveau de responsabilité et de métier fonction avec le niveau de diplôme »

« Impossibilité de validation des acquis des personnes qui ont une longue expérience dans le domaine du câblage et qui ont évolué en hiérarchie, mais leur salaire n'est pas augmenté »

« Le directeur nous a promis de trouver une solution pour les personnes peu diplômés, mais on n'a pas encore des procédures ou un projet bien définis »

« On peut dire que la plus grande partie des conflits entre les subordonnés est cette histoire des diplômes »

« On parle beaucoup de trouver une procédure qui permettra de réduire les écarts entre les diplômés et les non diplômés »

« Depuis quelques années, le problème des diplômés prend de plus en plus de place dans tous les services »

La gestion des compétences

Absence d'une gestion des compétences du personnel indirect

(2 phrases témoins)

(Parfois)

*«Absence des référentiels des compétences : Absence d'une définition des compétences à acquérir pour les fonctions des indirects, ainsi que les chemins (parcours) pour y arriver »
«Absence de portefeuilles de compétences de personnel indirect »*

La Gestion de la mobilité

Absence d'une gestion de mobilité pour le personnel indirect

(2 phrases témoins)

(Parfois)

*«Non, on n'a pas encore une vraie gestion de mobilité pour le personnel indirect »
«C'est difficile de mettre en place une politique de mobilité pour notre personnel indirect, il manque d'un côté le lien qui permet de passer d'une fonction à une autre et notamment les formations nécessaires »*

Politique de rémunération

L'inéquité du système de la rémunération

(10 phrases témoins)

(Toujours)

*« On cherche à créer un système de rémunération équitable à partir de la création des diplômes »
« On a un problème dans la fixation des salaires »
«Les personnes qui ont une longue expérience et qui ont évolué dans la hiérarchie leur salaire a resté stable »
« Tâches d'un ingénieur sont faites par des personnes qui n'ont pas de diplômes et qui reçoivent un salaire moins qu'un ingénieur »
« ...à mon avis il faut mettre à niveau la grille salariale »
« Catégories G des personnes qui n'ont pas trouvé de place dans la grille de salaire actuelle : création de la (?) Qui est injuste pour ces personnes qui sont des responsables mais qui n'ont pas de diplômes »
« Le système de rémunération est injuste à cause de l'inadéquation entre le salaire et le poste occupé : la « catégorie G » des responsables qui n'ont pas de diplômes est injuste, des postes d'ingénieurs occupés par des personnes sans diplômes et qui reçoivent un salaire moins élevé que les ingénieurs (des personnes qui donnent le même rendement mais qui ne reçoivent pas le même salaire)
« La politique défective d'évaluation et de rémunération du personnel crée des conflits interpersonnels »*

Annexe C3.2

DIAGNOSTIC QUALITATIF VERTICAL

Entreprise « C »

Grappe VERTICAL

Personnes rencontrées en entretien	
Equipe de direction et cadres	Chefs des services
<u>Direction Production (Daimler Chrysler)</u> -Chef Segment Production (Groupe : 3P) -Contremaître (Groupe : 3P) <u>Direction Ressources Humaines</u> -Responsable service Rémunération -Responsable Recrutement -Psychologue - Formateur	<u>Direction Management Qualité (Daimler Chrysler)</u> -Agent Contrôle Qualité <u>Direction Engineering et Développement</u> -Responsable technique (AV) <u>Direction Production (Daimler Chrysler)</u> -Aide Contremaître
10 Personnes	3 Personnes
10 Personnes	

Fréquences d'apparition des idées clés

Taux d'approbation	La fréquence
Entre 1% et 14% des personnes	Rarement
Entre 15% et 29% des personnes	Parfois
Entre 30% et 49% des personnes	Assez souvent
Entre 50% et 64% des personnes	Souvent
Entre 65% et 89% des personnes	Très souvent
Entre 90% et 100% des personnes	Toujours

Population 2 : « Agents de maîtrise »

Calcul des Fréquences d'apparition des idées-clés de la population (2) « Agents de maîtrise »

Nombre des personnes	Taux d'approbation en %		Fréquences
1 personne	1/10	10 %	Rarement
2 personnes	2/10	20 %	Parfois
3 à 4 personnes	3/10 à 4/10	30% à 40%	Assez souvent
5 à 6 personnes	5/10 à 6/10	50 % à 60 %	Souvent
7 à 8 personnes	7/10 à 8/10	70 % à 80%	Très souvent
9 à 10 personnes	9/10 à 10/10	90% à 100%	Toujours

Les orientations stratégiques pour le développement du personnel à court, moyen et long terme

Discontinuité dans la réalisation des objectifs de développement

(2 phrases témoins)

(Assez Souvent)

« On général la cause de la discontinuité dans la réalisation de nos projet de développement de personnel sont soit le changement des chefs services soit pour d'autres projet plus prioritaires qui demande la disponibilité de tous les services »
« A cause des changements des chefs segments les projets de développement de segment et de personnel sans rarement menés jusqu'au bout »

Inadaptation rapide des plans de formation de quelques fonctions avec les changements et les évolutions (internes et externes)

(4 phrases témoins)

(Assez Souvent)

« Le plan de formation n'a pas subi aucun changement depuis des années »
« Le plan de formation ne répond pas aux besoins des personnes »
« Il n'y a pas une adéquation entre quelques plan de formation et les besoins de la fonction »
« Plusieurs fonction nécessite une adaptation rapide à des évolutions internes et externes, le servie formation n'arrive pas encore a intégrer ces changement dans ses plans de formation»

Formation interne

L'insuffisance du nombre de formateurs internes engendre parfois le bâclage de la formation

(5 phrases témoins)

(Souvent)

« S'il n'y a pas suffisamment des formatrices, le stagiaire en général ne sont pas bien formés »
« Il arrive des périodes où on a un maque de formateur interne, les chefs segment, déclarent souvent un manque de formation des stagiaires »
« Parfois et suite au grand nombre des stagiaires, c'est très difficile de former tout le monde »
« Effectivement, on n'arrive pas appliquer tout le programme de formation à cause d'un manque de formateur »

Abandon des nouveaux embauchés après la période de formation

(5 phrases témoins)

(Souvent)

« Sur 10 stagiaire, 2 abandonnes la formation et quittent l'entreprise »
« En général le stagiaire n'a pas les compétences nécessaire pour cette raison qu'ils abandonnent son travail »
« Le service formation est le responsable sur la formation et l'intégration des nouveaux stagiaires, s'ils quittent l'entreprise ce que le dysfonctionnement est dans le service formation »
« Les responsables sur l'abandon des nouveaux embauchés après la période de formation sont plusieurs et je peux vous citer trois: le service recrutement, le servie formation et les chefs segment »

Validation des Acquis de l'Expérience

Absence de Validation des Acquis de l'expérience

(3 phrases témoins)

(Très Souvent)

« La majorité de notre personnel possède des compétences mais n'ont pas des diplômes »
« Certains individus ont un sentiment d'infériorité et ceci ne leur permet pas de participer pleinement à la vie de l'entreprise et à conduire des actions d'amélioration, cette infériorité vient parfois de manque de diplômes »
« Les sans diplômes ont un rendement plus élever parfois que les diplômés. »

Politique de rémunération

L'inéquité du système de la rémunération

(7 phrases témoins)

(Très Souvent)

« Trop de conflits interpersonnels à cause du système de rémunération et d'évaluation des compétences (injustice) »
« L'insuffisance des motivations financières engendre une démotivation, un désintéressement et un découragement du personnel à être plus performant et augmente le nombre de départs des gens très compétents. »
« A cause de manque de diplômes, des personnes ont une longue expérience et qui ont évolué en hiérarchie, mais leur salaire n'est pas augmenté »
« Avec le même rendement, deux salariés ne reçoivent pas le même salaire »
« Absence des moyens et des systèmes qui permettent de mettre en cohérence le niveau de responsabilité et de fonction de la personne avec le niveau de diplôme à cause de l'absence de ? »
« Une personne qui a un diplôme de technicien supérieur et ancienneté de 3 ans reçoit un salaire plus que une personne fait les mêmes tâches et qui de l'expérience de 15 ans mais n'a pas des diplômes »
« Des personnes qui donnent le même rendement mais reçoivent des salaires différents »

Population 3 : « Employés et Ouvriers »

Calcul des Fréquences d'apparition des idées-clés de la population (3) « Employés et ouvriers »

Nombre de personnes	Taux d'approbation en %		Fréquences
1 personne	1/3	33.33%	Assez souvent
2 personnes	2/3	66.66%	Très souvent
3 personnes	3/3	100%	Toujours

Les orientations stratégiques pour le développement du personnel à court, moyen et long terme

Discontinuité dans la réalisation des objectifs de développement

(2 phrases témoins)

(Très Souvent)

« Les chefs segments nous font des promesses de formation ou de promotion, mais souvent avec le changement de chef et l'arrivée d'un nouveau, les choses changent et il nous fait d'autres promesses »

« Depuis que j'ai commencé à travailler dans ce segment, on a eu plus de six chefs segment, ceci a des avantages et des inconvénients par exemple chaque chef nous demande de réaliser un certain nombre d'objectifs, avec son départ on ne reçoit aucune récompense »

Formation continue

La formation à l'informatique n'est pas accessible à tout le monde (Manque d'exploitation de système informatique)

(3 phrases témoins)

(Toujours)

« Oui, j'ai besoin à me former en informatique »

« Sincèrement, je maîtrise pas encore plusieurs logiciels »

« J'ai demandé de mon chef une formation en informatique et il a accepté mais pour des problèmes de temps, on n'a pas pu programmer jusqu'à aujourd'hui pour cette formation »

Politique de rémunération

L'inéquité du système de la rémunération

(3 phrases témoins)

(Toujours)

« Le salaire et la politique de rémunération qui cause le plus grand conflit avec les collègues »

« La politique de rémunération est inéquitable »

« Je suis bien payée, mais le fait de voir nos collègues sont mieux payé que nous pour la simple raison qu'ils ont des diplômes, peut créer des discriminations »

Validation des Acquis de l'Expérience

Absence de Validation des Acquis de l'expérience

(3 phrases témoins)

(Toujours)

« Il faut nous trouver des solutions pour qu'on sent pas au même niveau que nos collègues diplômés »

« L'émergence de conflit dans l'entreprise à commencer avec le recrutement des personnes diplômés »

« Nous avons entendu parler d'un projet qui nous permet de valider nos acquis »

Annexe C3.3.

TABLEAUX DE CONVERGENCES–SPÉCIFICITÉS

Entreprise « C »

Diagnostic HORIZONTAL et VERTICAL (Cadres, Agents de maîtrise et Ouvriers)

Tableau C3.3.1. Convergences des idées clés de 3 populations : Cadres, Agents de maîtrise et Ouvriers

Tableau C3.3.2. Classement des idées convergentes selon l'importance de leurs fréquences (3 populations : Cadres, Agents de maîtrise et Ouvriers)

Tableau C3.3.3. Convergences des idées clés de 2 populations : Cadres, Agents de maîtrise

Diagnostic VERTICAL (Agents de maîtrise et Ouvriers)

Tableau C3.3.4. Convergences des idées clés de 2 populations : Agents de maîtrise et Ouvriers

Tableau C3.3.5. Classement des idées convergentes selon l'importance de leurs fréquences (2 populations : Agents de maîtrise et Ouvriers)

Tableau C3.3.6. Spécificités des idées clés de 3 populations: Cadres, Agents de maîtrise et Ouvriers

Idées clés	Fréquences idées clés				
	Cadres	Agents de maîtrise	Emoyés	Total	% /Effectifs interviewés
					23 ¹⁰⁸ personnes
L'inéquité du système de la rémunération	10 P.T ¹⁰⁹	7	3	20 ₁₁₀	86.95 ¹¹¹ %
Absence de Validation des Acquis de l'expérience	9 P.T	8	3	20	86.95%
La formation à l'informatique n'est pas poussée à tout le monde (Manque d'exploitation de système informatique)	4 P.T	7	3	17	73.91%
Abandon des nouveaux embauchés après la période de formation	5 P.T	5	1	11	47.82%
Discontinuité dans la réalisation des objectifs de développement	3 P.T	4	2	9	39.13%

Idées clés	Fréquences idées clés			
	Cadres	Agents de maîtrise	Total	% /Effectifs interviewés
				20 ¹¹² personnes
Inadaptation rapide des plans de formation de quelques fonctions avec les changements et les évolutions (internes et externes)	5 P.T	4 P.T	9	45%
Difficultés pour le personnel inscrit en formation (continue ou recherche) à suivre leurs cours à l'université	3 P.T	5 P.T	8	40%
Absence d'une gestion de mobilité pour le personnel indirect	2 P.T	2 P.T	4	20%
Absence d'une gestion des compétences de personnel indirect	2 P.T	2 P.T	4	20%
Absence d'un manuel de formateur interne	2 P.T	1 P.T	3	15%
Le manque de pouvoir des formateurs internes pour réaliser des actions de formation au personnel direct.	1 P.T	1 P.T	2	10%

¹⁰⁸ Nombre TOTAL des personnes interviewées (23 personnes : 10cadres+10agents de maîtrise+3ouvriers).

¹⁰⁹ PT : Phrases Témoins.

¹¹⁰ Le total des phrases témoins des 3 populations : 10+7+3=20.

¹¹¹ Le % d'apparition de l'idée clé par rapport à l'effectif interviewé (20/23)*100.

¹¹² TOTAL des personnes interviewées de la population cadres et agents de maîtrise : 20 personnes (10cadres +10 Agents de maîtrise).

Tableau C3.3.3. Convergences des idées clés de 2 populations : Agents de maîtrise et Employés				
Idées clés	Fréquences idées clés			
	Agents de maîtrise	Employés/Ouvrier	Total	% /Effectifs interviewés
Absence de Validation des Acquis de l'expérience	8 P.T	3 P.T	12	100%
L'inéquitabilité du système de la rémunération	7 P.T	3 P.T	10	76.92%
La formation à l'informatique n'est pas poussée à tout le monde (Manque d'exploitation de système informatique)	7 P.T	3 P.T	10	53.84%
Discontinuité dans la réalisation des objectifs de développement	4 P.T	2 P.T	6	46.15%
Absence de sentiment de stabilité professionnelle	4 P.T	2 P.T	6	46.15%
L'insuffisance des nombres des formateurs internes engendre parfois le bâclage de la formation	6 P.T		6	46.15%
Difficultés pour le personnel inscrit en formation (continue ou recherche) à suivre leurs cours à l'université	5 P.T		5	38.46%
Inadaptation rapide des plans de formation de quelques fonctions avec les changements et les évolutions (internes et externes)	4 P.T		4	30.76%
Absence d'une gestion de mobilité pour le personnel indirect	2 P.T		2	15.38%
Le manque de pouvoir des formateurs internes pour réaliser des actions de formation au personnel direct	1 P.T		1	7.69%

Tableau C4.3.4. Spécificités des idées clés de 3 populations: Cadres, Agents de maîtrise et Ouvriers		
Idées clés et Fréquences		
Cadres	Agents de maîtrise	Ouvriers/Employés
Limites des possibilités d'évolution dans les métiers et absence des possibilités des réorientations professionnelles pour certains cadres [4PT—Assez Souvent]	L'ignorance des quelques cadres indirects le métier des formateurs internes ce qui entraîne des problèmes et des conflits entre le service formation et les autres services [1PT—Assez Souvent]	

Annexe C3.4.

AVIS D'EXPERT GRAPPE HORIZONTALE ET VERTICALE Entreprise « C »

1- Hiérarchisation de l'effet Miroir HORIZONTAL

Classement des idées clés selon l'importance de fréquence d'apparition des idées clés Diagnostic HORIZontal (Cadres)		
Idées clés	Nombre des Phrases Témoins	Fréquences ¹¹³ %
L'inéquité du système de la rémunération	10 P.T	100%
Absence de Validation des Acquis de l'expérience	9 P.T	90%
La formation à l'informatique n'est pas poussée à tout le monde (Manque d'exploitation de système informatique)	7 P.T	70%
Inadaptation rapide des plans de formation de quelques fonctions avec les changements et les évolutions (internes et externes)	5 P.T	50%
Discontinuité dans la réalisation des objectifs de développement	3 P.T	30%
Difficultés pour le personnel inscrit en formation (continue ou recherche) à suivre leurs cours à l'université (problème de temps)	3 P.T	30%
Absence d'un manuel de formateur interne	2 P.T	20%
Absence d'une gestion de mobilité pour le personnel indirect	2 P.T	20%
Le manque de pouvoir des formateurs internes pour réaliser des actions de formation au personnel direct.	1 P.T	10%

2- Hiérarchisation de l'effet Miroir VERTICAL

Classement des idées clés selon l'importance de fréquence d'apparition des idées clés Diagnostic VERTical (Agents de maîtrise et Ouvriers)				
Idées clés	Agents de maîtrise	Employés Ouvriers	Total	Fréquences ¹¹⁴ %
Absence de Validation des Acquis de l'expérience	8 P.T	3 P.T	12	100%
L'inéquité du système de la rémunération	7 P.T	3 P.T	10	76.92%
La formation à l'informatique n'est pas accessible à tout le monde (Manque d'exploitation de système informatique)	7 P.T	3 P.T	10	53.84%
Après l'entretien d'appréciation annuel, aucun changement de situation	7 P.T	1 P.T	8	61.53%
Discontinuité dans la réalisation des objectifs de développement	4 P.T	2 P.T	6	46.15%
L'insuffisance des nombres des formateurs internes engendre parfois le bâclage de la formation	6 P.T		6	46.15%
Abandon des nouveaux embauchés après la période de formation	5 P.T	1 P.T	6	46.15%
Difficultés pour le personnel inscrit en formation (continue ou recherche) à suivre leurs cours à l'université (problème de temps)	5 P.T		5	38.46%
Absence d'une gestion de mobilité pour le personnel indirect	2 P.T		2	15.38%
Le manque de pouvoir des formateurs internes pour réaliser des actions de formation au personnel direct	1 P.T		1	7.69%

¹¹³ TAUX de l'apparition de l'idée clé par rapport au nombre des Cadres interviewés dans le diagnostic HORIZontal (10 cadres).

¹¹⁴ TAUX de l'apparition de l'idée clé par rapport au nombre des personnes interviewées dans le diagnostic VERTical de la direction administrative (13 personnes : 10 agents de maîtrise +3 Employés).

3- Non Dit

Politique de rémunération

ND1. « Ils disent que le diplôme n'a pas beaucoup de valeur dans le travail, le plus important est que la personne soit compétente. La réalité est totalement différente, je suis dans l'entreprise depuis plus de 10 ans, j'ai les compétences nécessaires pour occuper un poste vacant d'un contremaître, mais une autre personne a été promue et la seule raison est que je n'ai pas de diplôme. C'est injuste. »

Formation continue

ND2. On a un professeur de langue allemande dans l'entreprise qui donne des cours à tous les niveaux, ensuite et après l'évaluation, des diplômes sont attribués aux personnes qui réussissent les examens. Cependant les personnes qui passent d'un niveau à un autre ne maîtrisent pas comme il faut la langue allemande et ont des difficultés à répondre à un appel téléphonique qui vient d'un client Allemand. Des fautes de qualité inacceptables sont causées par le problème de la langue.

Recrutement

ND3. Un formateur n'apprécie pas la méthode de sélection des candidats. Tester le degré de concentration d'une personne par la méthode des aiguilles ne donne aucune idée sur la personnalité des nouveaux recrutés. Cela qui pose, à son avis, l'échec de recrutement.

ND4. Polémique entre un formateur et le responsable recrutement à cause des nouveaux recrutés mal élevés et ce ci revient aux mauvais choix des personnes recrutées.

Organisation du travail

ND5. C'est bien que toute notre équipe partage le même bureau, c'est très efficace pour éviter tout type de gaspillage. Mais le fait d'être avec une personne qui impose son avis à tout prix n'est pas méthodique c'est pour quoi « je suis à la recherche d'un autre emploi ».

ND6. Certains cadres administratifs semblent être démotivés du fait d'un travail routinier qui ne leur permet pas de démontrer leurs talents et de libérer leurs potentiels.

ND7. La discrimination, la mise à l'écart et la distinction selon les régions (nord, sud et sahel) cause une mauvaise ambiance de travail et engendre un manque de transparence et de confiance entre les personnes.

Annexe C3.5. RECOMMANDATIONS D' ACTIONS SIMPLES Entreprise « C »

Les idées forces¹¹⁵ issues du diagnostic	Causes	Fréquences	Domaines d'actions possibles
L'inévitabilité du système de la rémunération		86.95 ¹¹⁶ % diagnostic Vertical et diagnostic Horizontal	Mise à jour de la grille salariale de l'entreprise
Absence de Validation des Acquis de l'expérience		86.95%	Projet de validation des acquis
La formation à l'informatique n'est pas accessible à tout le monde (Manque d'exploitation du système informatique)		73.91%	-Renforcer la formation en Informatique à tous les niveaux du personnel.
Discontinuité dans la réalisation des objectifs de développement	Changement des chefs segment et des chefs service	39.13%	

¹¹⁵ Les idées-forces de synthèse : les points qui nous paraissent important dans le diagnostic

¹¹⁶ Le % d'apparition de l'idée clé par rapport à l'effectif interviewé (20/23)*100

ANNEXE C4- L'ÉLABORATION DE PROJET

Identification de la liste des Candidats

Qui sont ces candidats ? Les candidats présentent des profils socioprofessionnels homogènes :

-ancienneté plus de 3 ans : un niveau de formation initiale relativement faible (aucun diplôme), baccalauréat, technicien supérieur

Directions	Unités	Services	Fonctions	Candidats
Production	Production Découpage	Segment 01	Aide Contremaître	RIDHA B. IMED E.
	Production DC	Segment 04 Segment 09	Contremaître Contremaître	HASSINE B. ABDERRAHMEN G. MOEZ D.
Logistique	Gestion de production DC (FST)	Magasin Export	Magasinier	SALEM Q
		Planification des commandes	Employé	JAMEL E.
	Approvisionnement	Magasin Import	Responsable	AFIF R.
Management de Qualité -DC		Muster	Chef de groupe QM Echantillonnage	
			Agent Echantillonnage	
		MQ Découpage	Chef de groupe QM	
Technique	Contrôle Technique	Maintenance	Maintenance et Magasin	
	Construction des planches	AWS et Documentation	Responsable AWS et Documentation	
Engineering et Développement	Etudes	Centrale	Responsable Technique	
		Production	Responsable Technique	
Administrative et Financière	Informatique-----GHENAM	Maintenance -----	Employé	
	Financier	/	Employé	
Ressources Humaines	Administration du personnel	Gestion de Temps	Employé	
	Développement du personnel	Formation	Responsable Formateur	

Définition des Fiches Descriptives de Fonction de Premier groupe

Une réunion de 2 heures avec chaque GROUPE DU TRAVAIL

Séance	Contenu de séance	Participants
N°1	Direction Engineering et Développement Fonction Responsable technique Central	-2 Responsables technique Central A-Classe et NCV2 -2 Responsables technique Central C-Classe -2 Responsables technique Central MacLaren et Roadstar
N°2	Fonction Responsable technique Production	-2 Responsables technique Segment A-Classe et NCV2 -2 Responsables technique Segment C-Classe -2 Responsables technique Segment MacLaren et Roadstar
N°3	Direction Production (Daimler Chrysler) Fonction Contremaître	-6 Chef Segment (5, 6, 11, 13 et 14) -12 Contremaîtres
N°4	Direction Management Qualité (Daimler Chrysler) Laboratoire Fonction Chef de groupe Qualité Laboratoire Fonction Agent de contrôle Qualité Laboratoire	1 Chef de groupe Qualité Laboratoire -3 Agent Contrôle Qualité Laboratoire
N°5	Découpage Fonction Chef de groupe qualité Découpage Fonction Agent de Contrôle Qualité Découpage	-1 Chef de groupe qualité Découpage -2 Agent Contrôle Qualité Découpage -1 Chef de groupe qualité Découpage
N°6	Echantillonnage Fonction Chef de groupe Qualité Echantillonnage Fonction Agent de contrôle Qualité Echantillonnage	-1 Chef de groupe Qualité Echantillonnage -4 Agent Contrôle Qualité Échantillonnage
N°7	Matière première Fonction Chef de groupe Qualité Matières premières Fonction Agent de contrôle Qualité Matières Premières	-1 Chef de groupe Qualité Matières premières -3 Agent Contrôle Qualité Matières Premières (Magasin Import)
N°8	Montage Fonction Chef de groupe Qualité Montage Fonction Agent de contrôle Qualité Montage	-3 Chef de groupe Qualité Montage -6 Agent Contrôle Qualité Montage
N°9	Système Fonction Chef de groupe Système Qualité Fonction Assistant Système Qualité	-1 Chef de groupe Système Qualité -2 Assistante Système Qualité
N°10	Direction Ressources Humaines Fonction Formateur Central	-Responsable service Développement du personnel -6 formateurs

Le compte rendu des séances de groupe du travail

Nous avons défini 17 Fiches descriptive de fonction

Direction Engineering et Développement	Fonction Responsable technique Central Fonction Responsable technique Production
Direction Production (Daimler Chrysler)	Fonction Contremaître
Direction Management Qualité (Daimler Chrysler)	Fonction Chef de groupe Qualité Laboratoire Fonction Agent de contrôle Qualité Laboratoire
Découpage	Fonction Chef de groupe qualité Découpage Fonction Agent de Contrôle Qualité Découpage
Echantillonnage	Fonction Chef de groupe Qualité Echantillonnage Fonction Agent de contrôle Qualité Echantillonnage
Matière première	Fonction Chef de groupe Qualité Matières premières Fonction Agent de contrôle Qualité Matières Premières
Montage	Fonction Chef de groupe Qualité Montage Fonction Agent de contrôle Qualité Montage
Système	Fonction Chef de groupe Système Qualité Fonction Assistant Système Qualité
Direction Ressources Humaines	Fonction Formateur Central

Exemples des fiches descriptives : fonction responsable technique central, chef de groupe qualité découpage et contremaître

	Fiche Descriptive de Fonction Responsable technique Central	

I- Identification de la fonction :

Désignation de la fonction	Responsable technique Central
Direction	Engineering et Développement
Service	Service Etudes
Liaison Hiérarchique directe	Chef d'équipe (responsable produit)
Liaison Hiérarchique indirecte	Chef service Etudes
Subordonnés	Néant
Remplaçant	Responsable technique Central
Horaire de travail	De lundi au vendredi (8 H/Jour et 40 H/Semaine)
Formation	-Niveau Minimum d'instruction : -Niveau Maximum d'instruction : Technicien Supérieur
Expérience exigée	
Lieux d'exercice de la fonction	Les activités s'exercent en bureau d'Etudes pendant la phase de conception et demandent une présence et de nombreux déplacements sur le lieu de production pendant la phase d'exécution.

II- Les activités :

Activité 1- Conception d'un nouveau câblage, d'un changement technique et d'un complément de dessin

Tâches	<ol style="list-style-type: none"> 1. Etude détaillée du dessin. <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Lecture du dessin et contrôle de faisabilité. 1.2. Homologation du dessin. 1.3. Dégagement des données nécessaires. 2. Détermination des procédés techniques de production de câblage. 3. Traitement des données dans le système (actualisation dans BLL et TLL, actualisation de l'Infomatrix et actualisation dans FORS GB). 4. Détermination des méthodes d'organisation et établissement du plan de travail. <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Détermination des opérations à faire et leurs enchaînements (découpage, sertissage...). 4.2. Détermination de la nomenclature des composantes nécessaires. 4.3. Détermination de la nomenclature d'outils et d'équipements nécessaires. 5. Détermination de la quantité à produire.
Collaborateurs	L'activité implique une collaboration interne avec les services : études (Centrale et production), temps et méthodes, management de qualité, processus de production, contrôle électrique, construction des planches, maintenance, ordonnancement, approvisionnement, achat, développement de personnel et production.
Moyens et outils nécessaires	Moyens de communication (téléphone, courrier électronique...), moyens informatiques (PC, imprimante...), photocopieuse, instruments de mesures, instructions (IP, IT, IC) et Fax de changement technique.

Activité 2- Mise en application d'un nouveau câblage, d'un changement technique et d'un complément de dessin

Tâches	<ol style="list-style-type: none"> 1. Réunion d'information avec l'AO -Team. 2. Réalisation de Bewertungsmatrix et FMEA. 3. Gestion de la commande de EMPB. 4. Lancement de commande des nouveaux composants et des nouveaux équipements. 5. Lancement de bons de travaux pour la réalisation du Layout. 6. Suivi de l'exécution des commandes. 7. Préparation d'échantillon zéro (Nullserie). <ol style="list-style-type: none"> 7.1. Lancement de bons de travaux au service échantillonnage (Muster) pour la construction d'échantillon zéro. 7.2. Effectuer les modifications nécessaires et correction de non-conformité. 7.3. Résolution des problèmes rencontrés. 8. Préparation de premier échantillon (ErstMuster) pour l'envoyer au client. 9. Homologation de câblage (en collaboration avec le service management de qualité). 10. Intégration de série dans la production. <ol style="list-style-type: none"> 10.1. Etude de capacité de production. 10.2. Lancement de bons de travaux pour la construction de planches de montage. 10.3. Assistance de transfert de câblage du Muster au segment. 10.4. Assistance à la production des nouveaux câblages en chaîne. 10.5. Organisation des postes de travail en collaboration avec le service Méthodes. 10.6. Coordination entre les différents services pour la bonne marche de la production. 10.7. Actualisation des cartes KAN BAN. 11. Suivi de succès des tâches mentionnées dans le PDCA. 12. Elaboration de méthodes de montage pour l'emballage.
---------------	--

Collaborateurs	L'activité implique une collaboration interne avec les services : études (production), temps et méthodes, management de qualité, processus de production, contrôle électrique, construction des planches, maintenance, ordonnancement, approvisionnement, achat, développement du personnel et production.
Moyens et outils nécessaires	Moyens de communication (téléphone, courrier électronique...), moyens informatiques (PC, imprimante...), appareils photo, photocopieuse, instruments de mesure et de contrôle, instructions (IP, IT, IC), méthodes de montage, aides visuelles, instructions et dessins.

Activité 3- Mise en place des changements techniques des composantes

Tâches	13. Vérification de faisabilité de changement. 14. Participation à la réunion de l'AO –Team. 15. Actualisation des dessins originaux. 16. Actualisation du plan de travail. 17. Intégration de changement dans la production.
Collaborateurs	L'activité implique une collaboration interne avec les services : études (centrale) et production.
Moyens et outils nécessaires	Moyens de communication (téléphone, courrier électronique...), moyens informatiques (PC, imprimante...), photocopieuse, instruments de mesures, instructions (IP, IT, IC) et Fax de changement technique.

Activité 4- Changement de processus de production :

Tâches	18. Détermination et commande du besoin supplémentaire des équipements de montage. 19. Suivi d'exécution de commande. 20. Application du plan de travail.
Collaborateurs	L'activité implique une collaboration interne avec les services : études (centrale), temps et méthodes, management de qualité, processus de production, contrôle électrique, construction des planches, maintenance, ordonnancement, approvisionnement, achat, développement du personnel et production.
Moyens et outils nécessaires	Moyens de communication (téléphone, courrier électronique...), moyens informatiques (PC, imprimante...), photocopieuse, instruments de mesures et de contrôle, plan QM et instructions (IP, IT, IC).

Activité 5- Etude d'amélioration des processus de la production et vérification de la possibilité de leur mise en place :

Tâches	1. Préviation des techniques d'amélioration du rendement et de la qualité dans la production.
Collaborateurs	L'activité implique une collaboration interne avec les services : études (centrale), temps et méthodes, management de qualité, processus de production, contrôle électrique, construction des planches, maintenance, ordonnancement, approvisionnement, achat, développement du personnel et production.
Moyens et outils nécessaires	Moyens de communication (téléphone, courrier électronique...), moyens informatiques (PC, imprimante...), photocopieuse, instruments de mesures et instructions (IP, IT, IC).

Activité 6- Participation aux préparations pour l'inventaire :

Tâches	21. Distributions des formulaires. 22. Formation des magasiniers. 23. Recension de matières premières et saisie des codes.
Collaborateurs	L'activité implique une collaboration avec les services : études (centrale), temps et méthodes, management de qualité, processus de production, contrôle électrique, construction des planches, maintenance, ordonnancement, approvisionnement, achat, développement du personnel et production.
Moyens et outils nécessaires	Moyens de communication (téléphone, courrier électronique...), moyens informatiques (PC, imprimante...), photocopieuse, instruments de mesures et instructions (IP, IT, IC).

III- Compétences :

1- Compétences techniques de base :

- Transposer le dessin en données techniques.
- Etudier les détails techniques d'un câblage ou modèles et établir les plans d'exécution.
- Arrêter la solution technique la mieux adaptée afin d'obtenir le rendement maximum de l'opération.
- Etablir le coût des travaux.
- Calculer les prix des câblages, la différence de prix et des offres de prix.
- Déterminer des méthodes d'organisation.
- Homologuer des dessins
- Préparer le premier échantillon (ErstMuster)
- Homologuer des câblages
- Intégrer les nouvelles séries dans la production.
- Elaborer des méthodes de montage et d'aides visuelles.
- Préparer et lancer des commandes de matériel nécessaire à la production (commande d'entretien et de réparation des planches, de fabrication des planches et d'achat des outils d'aide au montage).
- Analyser des réclamations internes et externes.
- Vérifier la faisabilité d'un changement
- Actualiser des cartes KAN BAN courantes et de Layout de segment.
- Mettre en application des changements techniques ou des nouveaux modèles.
- Etablir et développer les méthodes de montages et d'aides visuelles.
- Actualiser les instructions de travail.
- Suivre l'exécution des commandes.
- Gérer les changements techniques des composantes.
- Prévoir les moyens nécessaires à la réalisation des travaux (matériels, matériaux, personnel).

- Etudier la faisabilité.
- Maîtriser les instruments de mesure et de contrôle.
- Maîtriser (lire, écrire et parler) des langues étrangères, notamment le français, l'anglais et l'allemand.
- Utiliser les programmes informatiques.
- Analyser et résoudre des problèmes.
- Créer ou modifier un document.
- Gérer un planning.
- Gérer les priorités.
- Communiquer et coordonner avec les services environnants.

2- Compétences associées :

- Posséder de bonnes connaissances techniques sur la fabrication des faisceaux de câbles.
- Posséder de bonnes connaissances sur les processus de fabrication.
- Posséder des connaissances sur l'ensemble de normes internationales relatives à la gestion de la qualité dans les organisations.
- Posséder de bonnes connaissances sur l'ISO TS 16949.
- Posséder des connaissances sur les documents du Système Qualité.
- Posséder une bonne connaissance sur l'historique de câblage et de différentes réclamations.
- Posséder des connaissances sur la gestion des changements techniques des composants.
- Posséder des connaissances sur la gestion d'articles (Vormontagen, KFT).
- Posséder des connaissances sur la gestion des câblages de rechange.
- Posséder des connaissances sur la gestion outils d'aide à la production.
- Posséder des connaissances sur la documentation de changement technique.
- Posséder des connaissances sur les instruments de mesure, les instruments de contrôle et les documents de contrôle Qualité.
- Posséder des connaissances sur les équipements et le programme de contrôle électrique.
- Posséder des connaissances sur la construction des planches.
- Posséder des connaissances sur les conséquences des erreurs possibles liées à l'exécution des tâches.
- Posséder des connaissances sur la géographie et la structure de l'entreprise (organigramme, services, fonctions et activités des différents services, départements et responsables hiérarchiques...)
- Posséder des connaissances des spécificités techniques des équipements et des machines de l'entreprise.
- Posséder des connaissances sur les règlements internes de l'entreprise.
- Posséder des connaissances sur l'environnement socio-économique de l'entreprise et son fonctionnement.
- Posséder des connaissances sur la gestion des conflits, la gestion du temps, la gestion de stress...
- Posséder des connaissances sur les méthodes de résolution de Problèmes en Groupe.
- Connaître les règles d'hygiène et de sécurité.

3- Capacités liées à l'emploi :

1. Travailler en équipe :
 - Organiser et animer le travail en équipe.
 - Comprendre les buts de l'organisation et y apporter sa contribution.
 - Comprendre la culture du groupe et travailler en conséquence.
 - Planifier et prendre des décisions avec les autres et appuyer les résultats de ces décisions.
 - Respecter la pensée et l'opinion des autres membres du groupe.
 - Faire des concessions mutuelles pour obtenir des résultats de groupe.
2. Avoir des aptitudes relationnelles :
 - Intégrer l'environnement et la culture d'entreprise.
 - Dialoguer et impliquer les collaborateurs.
 - Echanger et synthétiser les informations provenant de l'environnement de travail (techniques et organisationnelles).
3. Avoir des aptitudes organisationnelles : rigueur, patience, méthode...
4. Avoir des capacités d'analyse.
5. Avoir des capacités d'animation :
 - Transférer un savoir ou un savoir-faire.
 - Faire passer le message.
 - Prendre la parole en public.
 - Gérer une réunion et animer un débat.
 - Savoir écouter pour comprendre et apprendre.
 - Comprendre l'autre et être disponible et convaincant.
6. Avoir des attitudes et de comportements positifs :
 - Respect de soi et confiance.
 - Honnêteté, intégrité et valeurs morales.
 - Attitude positive face à l'apprentissage, l'épanouissement et à la santé personnelle.
 - Initiative, énergie et persévérance pour travail.
7. Etre responsable :
 - Capacité de fixer des buts dans l'entreprise et dans la vie personnelle.
 - Capacité de planifier et de gérer le temps et les ressources.
8. Savoir s'adapter :
 - Avoir une attitude positive face aux changements (s'adapter en permanence aux nouvelles technologies et aux différents projets).
 - Avoir la capacité de proposer de nouvelles idées accomplir le travail (créativité).
 - Actualiser et accroître en permanence ses connaissances.
9. Se conformer à des normes et réglementations précises.

10. Avoir du dynamisme et de l'enthousiasme.
 11. Capitaliser les expériences, inventer des solutions, mesurer les impacts et les enjeux des différentes solutions.

2111//	Fiche Descriptive de Fonction Contremaître	
		LTN

I- Identification de la fonction :

Désignation de la fonction	Contremaître
Direction	Production
Service	Production
Liaison Hiérarchique directe	Chef segment
Liaison Hiérarchique indirecte	Chef d'unité de production
Subordonnés	Ouvriers
Remplaçant	Contremaître
Horaire de travail	De lundi au vendredi (8 H/Jour et 40 H/Semaine) Les horaires peuvent être de jour ou postés selon le mode d'organisation de l'entreprise.
Formation	-Niveau Minimum d'instruction : -Niveau Maximum d'instruction : Maîtrise en sciences de gestion
Expérience exigée	
Lieux d'exercice de la fonction	Présence continue sur le lieu de production

II- Les activités :

Activité 1- Animation et encadrement des groupes:

Tâches	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisation de groupe et répartition des tâches. 2. Supervision et encadrement d'équipe. 3. Développement des compétences des subordonnés. 4. Evaluation des compétences des subordonnés. 5. Développement de la communication dans l'équipe. 6. Motivation des subordonnés. 7. Gestion de stress des subordonnés. 8. Résolution des problèmes et gestion des conflits internes au groupe (conflit d'objectif, cognitif, affectif). 9. Suivi de discipline, de présence et régulation de l'absentéisme des subordonnés. 10. Suivi de discipline des collaborateurs au sein de groupe : ordre, propriété, apparence... 11. Gestion des pauses et de congés des subordonnés.
Collaborateurs	L'activité implique une collaboration avec les services : formation, paie, social et médical, administration du personnel et qualité
Moyens et outils nécessaires	Moyens de communication (téléphone, courrier électronique, tableau de visualisation...), moyens informatiques (PC, imprimante...), matrice des compétences, plan de formation et plan d'action.

Activité 2- Gestion de la production et respect des délais de livraison:

Tâches	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planification à court terme (journalière) de la production suivant le besoin de client 2. Etude de capacité (effectif nécessaire, matières premières, temps...) 3. Organisation des équipes et division des postes <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Définir les postes de travail 3.2. Organiser et répartir les charges et les opérations par postes et par équipe 3.3. Affecter les collaborateurs sur les différents postes selon leurs compétences 3.4. Régulation de l'absentéisme 3.5. Superviser et encadrer les collaborateurs 4. Assurer la disponibilité de la matière première nécessaire au programme de production 5. Assurer la disponibilité des fournitures de première nécessité relatives à la maintenance des installations et les fournitures de bureau. 6. Assurer l'état de propreté des segments de production 7. Veiller à l'application des règles de santé et de sécurité 8. Coordination et transmission des informations aux différents services pour la bonne marche de la production <ol style="list-style-type: none"> 8.1. Suivi des changements techniques avec le service Etudes et Méthodes 8.2. Suivi des matières premières avec le service approvisionnement 8.3. Suivi de la formation des stagiaires avec le service développement de personnel 8.4. Suivi de l'état des tables avec le service contrôle technique 9. Veiller au respect des délais, des quantités, de la qualité et des coûts de la production. 10. Surveillance et contrôle de la production en cours 1. Suivi de rendement des groupes (efficacité, PPM, déchets, présence...)
---------------	--

Collaborateurs	L'activité implique une collaboration interne avec les services : études (production), temps et méthodes, management de qualité, processus de production, contrôle électrique, construction des planches, maintenance, ordonnancement, approvisionnement, achat, développement du personnel et production.
Moyens et outils nécessaires	Moyens de communication (téléphone, courrier électronique...), moyens informatiques (PC, imprimante...), plan de production et instructions (IP, IT, IC).

Activité 3- Participation à l'optimisation des rendements et de l'efficacité des groupes :

Tâches	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recherche des méthodes pour minimiser le coût de production: déchets, temps d'arrêt, énergie, matière première... 2. Sensibilisation et formation des collaborateurs à la maintenance des équipements et des installations 3. Sensibilisation des collaborateurs à la réduction de l'absentéisme
Collaborateurs	L'activité implique une collaboration interne avec les services : études (centrale) et production.
Moyens et outils nécessaires	Moyens de communication (téléphone, courrier électronique...) et moyens informatiques (PC, imprimante...).

III- Compétences :

1- Compétences techniques de base :

- Animer et gérer les groupes de production (communiquer, diriger, encadrer, former, informer).
- Répartir le travail en fonction des compétences et des spécialités de chaque collaborateur.
- Evaluer les compétences des collaborateurs.
- Planification à court et moyen terme la production.
- Assurer la disponibilité de la matière première nécessaire au programme de production.
- Assurer la disponibilité des fournitures de première nécessité.
- Assurer l'état de propreté des segments de production
- Veiller au respect des délais, des quantités, de la qualité et des coûts de la production.
- Maîtriser les instruments de mesure et de contrôle.
- Comprendre des langues étrangères, notamment le français, l'allemand et l'anglais technique.
- Appliquer les différentes procédures et instructions garantissant la qualité des produits.
- Utiliser les programmes informatiques.
- Analyser et résoudre des problèmes.
- Communiquer et coordonner avec les services environnants.

2- Compétences associées :

- Posséder de bonnes connaissances techniques sur la fabrication des faisceaux de câbles.
- Posséder de bonnes connaissances sur les processus de fabrication.
- Posséder des connaissances sur l'ensemble de normes internationales relatives à la gestion de la qualité dans les organisations.
- Posséder de bonnes connaissances sur l'ISO TS 16949.
- Posséder des connaissances sur les documents du Système Qualité.
- Posséder une bonne connaissance sur l'historique du câblage et des différentes réclamations.
- Posséder des connaissances sur les instruments de mesure, les instruments de contrôle et les documents de contrôle Qualité.
- Posséder des connaissances sur les équipements et le programme de contrôle électrique.
- Posséder des connaissances sur la construction des planches.
- Posséder des connaissances des spécificités techniques des équipements et des machines de l'entreprise.
- Posséder des connaissances sur l'application des changements

3- Capacités liées à l'emploi :

Travailler en équipe :

- Organiser et animer le travail en équipe.
- Comprendre les buts de l'organisation et y apporter sa contribution.
- Comprendre la culture du groupe et travailler en conséquence.
- Planifier et prendre des décisions avec les autres et appuyer les résultats de ces décisions.
- Respecter la pensée et l'opinion des autres membres du groupe.
- Faire des concessions mutuelles pour obtenir des résultats de groupe.

Avoir des aptitudes relationnelles :

- Intégrer l'environnement et la culture d'entreprise.
- Dialoguer et impliquer les collaborateurs.

Annexe C6 : Exemple des outils de gestion

Matrice de l'auto-contrôle et de rotation

SEG () /Mois :

Group :

Poste Jours	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18
1																		
2																		
3																		
7																		
8																		
9																		
Signature chef service formation									signature du chef segment									

Matrice de rotation par type de machine

Jour	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Nom et prénom																		
1																		
2																		
3																		
Légende <input type="checkbox"/> Numéro de machine de travail habituel (prévu) <input type="checkbox"/> Numéro de machine de travail occupé (Réelle) Légende de la numérotation des machines : 1 Alpha 411 /433 2 Komax L02										Signature du chef service formation								
										Signature du chef segment								

Matrice de qualification / Découpage
Qualifikationsmatrix / Schneiden
Groupe : G101- 5

Ord./Nr.	No.pers./ Pers.nr.	Compétence/ Competenz Nom/Name	Découpage, Dénudage, Montage joint et Sertissage (Alpha 411 / 433) Schneiden, Abisolieren, Abdichten und Crimpen mit (Alpha 411 / 433).	Découpage, Dénudage ,Sertissage et Etamage Schneiden, Abisolieren ,Crimpen und Verzinnen	Découpage, Dénudage ou Déguainage (Kappa / Metzner) Schneiden, Abisolieren ou abmanteln (Kappa / Metzner).	Découpage tuyaux PVC ou Monofil (Schlauch) PVC Schläuche oder Monofil Schlauch schneiden.	Découpage, Dénudage ,Sertissage et Torsadage Schneiden, Abisolieren ,Crimpen und Verdellen
			Code compétence	01.00	02.00	03.00	04.00
1	3101	TARBEK NASRI	●		●	●	
2	6420		●				
3	3204		●				
4	1687	OU	●		●	●	
5	655		●				
6	4663	NI	●				
7	3462		●				
8	1371		●				
9	6421		●				
10	772		●			●	
11	2670	OUI		●		●	
12	3468		●				
13	7319		●				
14	7435		●				
15	7438		●				

Legende/Legende :

Formation en cours
in Schulung



Formation complète
ausgebildet



Assistant pratique
praktischer Assistent



Certificat

Mr / Melle

Nom : xxxx

Prénom :xxxxxx

Matricule :xxxxx

a assumé la formation de base pour la
fonction «XXXXXXXXXXXXX » PB : xx

Date :

La Direction des
Ressources
Humaines

Le Service Formation


IT M3 215-05 Annexe 05, Etat 01/02/2003	Plan de Formation spécifique	<div style="border: 1px solid black; width: 50px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>
Code compétence :	Compétence :	

Matricule :
Nom et Prénom :
Section de production :
Date D'embauche :

Thèmes de formation	Durée	Date de la formation
Théorique		
Sous total		
Pratique :		
Sous total		
Auto contrôle :		
Sous total		
Total général		

Signature du collaborateur (à la fin de la formation)
Date :

Signature du Formateur
Date :

IT M3 215-05 Annexe 06, Etat 01/02/2003	Fiche d'acquisition d'une nouvelle compétence	
Compétence :		Code compétence :

Nom de demandeur : Segment :

Collaborateur concerné : Matricule :

Compétences antérieures :

.....

Date d'embauche : Niveau d'instruction :

Date de début :/...../.....

Signature du demandeur Chef Segment Responsable Formation

Suivi du processus de l'apprentissage

Durée	Evaluation de pré requis	Formation	Formation	Evaluation de l'acquis
Suivi				
Résultats				

Nom et signature du formateur responsable de l'action

.....

En cas de dérogation le demandeur doit justifier ci dessous le (s) motif(s)

.....

.....

.....

.....

.....

Nom et signature

IT M3 215-05 Annexe 07, Etat 01/02/2003	Demande de formation	
Formation : Continue <input type="checkbox"/> Recyclage <input type="checkbox"/>		

Nom de demandeur : Segment :

Ecart(s) constaté(s) ou compétence à actualiser et à améliorer :

.....

.....

Objectif(s) de la formation :

.....

.....

Date souhaitée de la formation :/...../..... Horaire : du Au

Signature du demandeur

Chef Segment

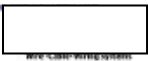
Responsable Formation

Liste de la population ciblée (Minimum 04 personnes)

Matricule	Nom et prénom	Groupe	Matricule	Nom et prénom	Groupe

Case réservée au service formation

Formation réalisée le :/...../..... Horaire : Du Au
Observations :
.....
.....
Signature du formateur

IT M3 215-05 Annexe 08, Etat 01/02/2003	Fiche d'évaluation d'une compétence	
Code compétence :	Compétence :	

Matricule : Groupe : Segment :

Nom et Prénom :

NBR	Critères d'évaluation	Suffisant	Insuffisant
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
Résultat final			

Résultat final et décision de l'évaluateur :

.....

.....

.....

.....

Date et signature :/...../.....

Signature du collaborateur (à la fin de la formation)
Date :

Signature du Formateur
Date :



IT M3 215-05
Annexe 09, Etat 01/02/2003

Matrice de qualification / Montage Qualifikationsmatrix / Montage Groupe : G206-2



Ordnr./ No. pers./ Pers.nr.	Nom/Name	Code compétence	Compétence/Competenz																			
			Montage des "Schlauch +"	Application "Thermost" et Montage des "Tüte"	Encliquetage n des douilles	Préparation des douilles	Post éprouve	Emploie n et des fils sur le test	Montage des câbles coaxiaux	Application des Markierung et Flutung	Dénudage	Montage des câbles Heiler et câble Bluser	Montage des isolers faibles	Vissage	Montage des câbles	Macromet	Schaum	Carte-De Electric	Houage et serbatage	Alimentation	Phase finale de montage	Setts, et soudage sur chaîne
1	344 K		●			●			●			●										
2	402 K			●	●																	
3	1651 N	MA	●	●	●																	
4	482 G																					
5	492 A		●																			
6	602 M	MA																				
7	657 M	ER																				
8	1430 E		●	●	●																	
9	1588 C																					
10	1700 A																					
11	1726 H																					
12	1729 Z	RI	●	●	●																	
13	1738 E																					
14	1744 F																					
15	1842 N		●	●	●																	
16	2539 M																					
17	2686 K																					
18	2697 S																					
19	2679 S	STAR																				
20	3661 E																					

Exemple

Legende/Legende

- Formation en cours In Sohlung
- Formation complète ausgebildet
- Assidant pratique praktischer Assistent



IT M3 215-05
Annexe 10, Etat 01/02/2003

Matrice des exigences de compétences: Découpage

FICHE DE LA SOCIÉTÉ INDUSTRIELLE L'ÉLECTRIQUE

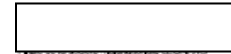
Code compétence	Kompetenzen	Compétences	Connaissance Kenntnisse																				
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
01.00	Schneiden, Isolieren, Abdichten und Crimpen mit Alpha 411 / 433.	Découpage, Dénudage, Montage Joint et Sertissage (Alpha 411 / 433)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
02.00	Schneiden, Isolieren und Crimpen (Komax L 02)	Découpage, Dénudage et Sertissage (Komax L 02)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
03.00	Schneiden, Isolieren oder abmanteln (Metzner / Metzner)	Découpage, Dénudage ou Degainage (Kappa / Metzner)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
04.00	PVC Schläuche oder Monofil Schlauch schneiden.	Découpage tuyaux PVC ou Monofil (Schlauch)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Exemple

Elaboré par : Production, TD, QM et Formation

- Legende: ● Connaissances exigées □ Connaissances non exigées

Matrice des exigences des compétences: Préconfection
Kompetenzenanforderungsmatrix: Vor-Konfektion

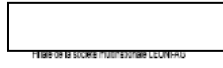


Code compétence	Compétences / Kompetenzen	Connaissances / Kenntnisse	
		Tâches / Aufgaben	Ordnung
11.00	Aluminium	1 Démontage / Abbrechen	1
11.00	Aluminium	2 Dégrossage / Abmasseln	2
11.00	Boisbois	3 Montage des seal / Seal-Montage	3
11.00	Cuir	4	1
		2	2
		3	3
		4	4
11.00	Léger	5	1
11.00	Aluminium	6	1
11.00	Métal	7	1
11.00	Boisbois	8	1
11.00	Boisbois	9	1
11.00	Boisbois	10	1
11.00	Boisbois	11	1
11.00	Boisbois	12	1
11.00	Boisbois	13	1
11.00	Boisbois	14	1
11.00	Boisbois	15	1
11.00	Boisbois	16	1
11.00	Boisbois	17	1
11.00	Boisbois	18	1
11.00	Boisbois	19	1
11.00	Boisbois	20	1

Basé sur : Production, SAV, QM et Processus
Légende: Connaissances exigées Connaissances non exigées



Matrice des postes de travail : INR 230



Poste de travail	Compétences																			
	Montage des 'Schlauch'	Application 'Therostat' et Montage des 'Tüte'	Enclouage des douilles	Préparation des douilles	Point épisture	Emplacement des fils sur Brett	Montage des câbles canas	Application des Marking et Pinning	Bandage	Montage des câbles Hager et Câble Binder	Montage des boîtiers fusibles	Vissage	Montage des chiffons	Macromet	Schaum	Contrôle Electrique	Nouage et emballage	Alimentation	Phase finale de montage	Seris, et soudage sur chaîne
Code compétence	30.00	31.00	32.00	33.00	34.00	35.00	36.00	37.00	38.00	39.00	40.00	41.00	42.00	43.00	44.00	45.00	46.00	47.00	48.00	49.00
1	X	X				X			X				X							X
2				X		X		X				X		X						
3						X						X								
4						X		X		X									X	
5						X		X												
6	X		X			X														
7																				
8																				
9												X		X	X					
10		X				X	X							X	X		X	X		
11										X										
12			X																	
13				X																
14			X	X			X													
15				X			X													
16					X															
17									X											
18		X						X												
19																				
20																				

Exemple

X : compétence exigée pour le poste de travail

Guide de préparation de l'entretien d'appréciation annuel :

Matricule de l'apprécié : Département :
 Nom et Prénom : Service :
 Fonction : Groupe :

1- Quelles ont été vos contributions principales au cours de la période écoulée ?

-
-

2- Que trouvez-vous de plus intéressant et/ou de plus adapté à vos compétences dans votre fonction actuelle ?

.....

3- Que trouvez-vous de moins intéressant et/ou de moins adapté à vos compétences dans votre fonction actuelle ?

.....

4- Quelles difficultés avez-vous rencontré pour obtenir vos résultats ? Sur les plans :

Technique	
Organisation	
Moyens (humains et matériels)	
Relation avec les collaborateurs	
Relation avec la hiérarchie	

5- Pour aplanir ces difficultés :

- Que proposez-vous de faire vous-même ?

.....

- Qu'attendez-vous et de qui ?

.....

6- Sur quoi et comment pourriez-vous transformer (élargir, enrichir) votre fonction actuelle ?

.....

7- Quels sont vos points forts ?

- A l'épreuve dans votre fonction actuelle ?

.....

- Dus à votre expérience professionnelle passée ?

.....

- Dus à des talents développés hors contexte professionnel ?

.....

8- Quels sont vos points faibles ? Vous apparaissant à l'occasion de votre fonction actuelle ?

.....

9- Etes-vous à moyen ou long terme attiré par d'autres activités professionnelles (dans l'entreprise : autres fonctions) ?

.....

10- Quelles connaissances et compétences supplémentaires vous aideraient à mieux remplir votre fonction actuelle ? C'est à valoriser vos points forts (?), réduire les points faibles.

.....

11- Voulez-vous préparer une évolution professionnelle ?

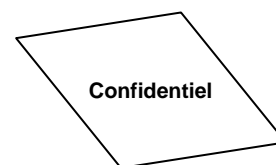
.....

12- Quels moyens particuliers suggérez-vous pour les points 10 et 11 ?

.....

* C'est un document à remplir par le collaborateur

Fiche d'appréciation du personnel indirect



Département :
 Service : Groupe :

Année : Date :	Apprécié Matricule : Nom et Prénom : Qualification : Ancienneté dans le poste :	Appréciateur Nom et Prénom : Qualification.....
-------------------	---	--

Comportements professionnels	Barème en points	valeur en %	Note	%
1. Compétences techniques	40	40%		
2. Organisation et méthodes de travail	5	5%		
3. Compréhension des problèmes et prise de décision	5	5%		
4. Qualité du travail	15	15%		
5. Relations avec les autres et esprit d'équipe	10	10%		
6. Expression et communication	5	5%		
7. Motivation	10	10%		
8. Initiative et anticipation	5	5%		
9. Assiduité, Ponctualité et discipline	5	5%		
Le total représente 50% de la valeur de l'augmentation de salaire	100	100%		

Réalisation des objectifs	Poids de l'objectif	Réalisation
1.		
2.		
3.		
Le total représente 50% ou plus de la valeur de l'augmentation de salaire	100%	

* C'est un document à remplir par le responsable hiérarchique en présence du collaborateur.