

Master 2 Travail et Emploi spécialité Economie et Gestion des RH

La mise en place de la GPEC :

Un enjeu pour le Segment AB

Rapport de stage



Le Segment AB / Cronite Mancelle

Anaïs Belliard

Option Ressources Humaines

Août 2016

Engagement sur l'honneur de non plagiat

Je soussignée, BELLIARD Anaïs, étudiante en Master 2 Travail et Emploi, déclare être pleinement consciente que le plagiat de documents ou d'une partie d'un document publiés sur toutes formes de support, y compris internet, constitue une violation des droits d'auteur ainsi qu'une fraude caractérisée aux examens, qu'une telle pratique est passible d'une sanction disciplinaire prononcée par l'organe compétent de l'Université du Maine.

En conséquence, je déclare sur l'honneur ne m'être livrée à aucun plagiat dans le présent document dans lequel j'ai donc cité l'intégralité des sources que j'ai mobilisées pour écrire ce mémoire.

Fait à Changé, le 22 août 2016

Anaïs Belliard

Remerciements

Avant de rentrer dans le vif du sujet, il me semble primordial de remercier, Géraldine Beldent, Assistante RH de Cronite Mancelle et du Segment AB, ainsi que Lydia Balage, Responsable des Ressources Humaines branche pour tous les conseils et connaissances qu'elles m'ont transmises ainsi que toutes les missions et responsabilités qu'elles ont pu me confier. Sans leurs accords, je n'aurais pas pu effectuer mon stage au sein des filiales françaises de Safe Cronite. De plus, leur professionnalisme, leur accueil, leur gentillesse et leur présence ont été remarquables.

Je tiens à remercier également, Clotilde Marsaly, Responsable Paie, Sébastien Dennebouy, Chargé d'affaires et Responsable de production et Emmanuel Guillet, Directeur du site avec qui j'ai travaillé durant toute la période de mon stage. Leur enthousiasme, disponibilité et motivation nous ont permis de travailler dans une ambiance sereine et très agréable. Ils ont su m'accorder du temps pour m'éclairer et répondre à mes questions tout au long de mon stage malgré leur emploi du temps chargé.

Ainsi que :

- Tout le personnel de Cronite Mancelle.
- L'ensemble des salariés du Segment AB.

Ils ont été généreux, accueillants et très agréables ; ils ont tous accepté de répondre à mes questions en lien avec leur profession respective et l'entreprise durant cette période. Leur professionnalisme, disponibilité et gentillesse m'a marqué positivement.

Encore un grand merci à toutes ces personnes pour m'avoir réellement impliqué et intégré dès le début de mon stage au sein des deux entreprises.

Il me semble important de remercier également mon tuteur de stage, Thierry Jolivet. Très présent et à l'écoute, il a su répondre à mes emails ou messages dans les meilleurs délais et de manière approfondie et effectuer son rôle de manière exceptionnelle.

Sommaire

Engagement sur l'honneur de non plagiat.....	2
Remerciements.....	3
Sommaire.....	4
Introduction.....	5
Partie I – La présentation des deux filiales françaises de Safe Cronite et du Service Ressources Humaines	7
Préambule : Le groupe Safe	7
A – Les deux filiales françaises en quelque points.....	9
B – Le service RH : son rôle, son organisation et ses liens au sein de la DRH.....	17
C – Les missions confiées pendant mon stage	22
Partie II – La volonté d'une mise en place d'une démarche GPEC au sein du Segment AB.....	24
A – Le processus GPEC au sein du Segment AB depuis 2002	24
B – Les forces et les faiblesses du processus de GPEC au Segment AB.....	34
C – Les améliorations prises par le service des Ressources Humaines face aux diverses faiblesses constatées : l'optimisation	39
Partie III – Bilan personnel sur le stage et sur mes projets futurs	47
A – Mon bilan personnel du stage.....	47
B – Un aperçu de mes projets futurs	51
Conclusion	52
Glossaire	54
Bibliographie et Sitographie	55
Annexe 1 : Organigramme de Cronite Mancelle.....	57
Annexe 2 : Organigramme du Segment AB.....	58
Annexe 3 : Cartographie des métiers	59
Annexe 4 : Exemple de description de poste réalisé.....	60
Annexe 5 : Fiche de poste pour un poste d'ajusteur coupe	67
Annexe 6 : Trombinoscope du Segment AB.....	69
Annexe 7 : Liste secouriste de Cronite Mancelle.....	70
Annexe 8 : Exemple d'un référentiel de compétences Cronite Mancelle	71
Annexe 9 : Manuel d'évaluation des postes du Segment AB	73
Annexe 10 : Exemple de grille de cotation vierge et rempli pour le poste de mouleur.....	74
Annexe 11 : Grille de transcription permettant le calcul des coefficients.....	76
Annexe 12 : Extrait de la convention de la métallurgie de la Sarthe.....	77
Annexe 13 : La grille des garanties de rémunération annuelles effectives de 2015.....	86
Annexe 14 : Grille de classification de l'UIMS	88
Annexe 15 : Extrait de la matrice de compétences SAB.....	89
Annexe 16 : Extrait de la matrice de compétences de CM.....	90
Annexe 17 : Curriculum vitae	91
Annexe 18 : Lettre de motivation Cronite Mancelle	92
Annexe 19 : Tableau de bord	93
Annexe 20 : Fiche d'évaluation	106
Table des matières.....	108

Introduction

Actuellement étudiante en Master 2 Travail et Emploi, option GRH (Gestion des Ressources Humaines) à l'Université du Maine, j'ai eu le grand plaisir d'effectuer mon stage au sein des deux filiales françaises de Safe Cronite (le Segment AB et Cronite Mancelle) du 29 mars au 30 septembre 2016 au sein du SRH (Service Ressources Humaines). Toutes les missions qui m'ont été confiées lors de mon stage étaient en lien avec la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) et la Gestion des Ressources Humaines.

« La différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui végète repose, avant tout autre avantage comparatif, sur la qualité de son MRH (Management des Ressources Humaines) ». ¹

Les relations au travail ont beaucoup changé depuis la seconde guerre mondiale. Avec des contextes économiques de plus en plus incertains et difficiles, le cadre de travail, les qualifications et la nature des métiers ont connu des bouleversements gigantesques. Ainsi, au cours de ces trente dernières années, l'environnement des Ressources Humaines au sein de l'entreprise a connu lui aussi de profonds changements. La société est contrainte d'ajuster en permanence ses compétences. La GPEC est une stratégie devenue quasi automatique. En parallèle, les évolutions sociologiques sont caractérisées par des ambitions nouvelles, de la part des salariés : souhait de gérer sa carrière, besoin de se réaliser. Enfin, des avancées dans le domaine de la psychologie du travail ont introduit de nouveaux outils d'évaluation et un éclairage scientifique sur la validité des méthodes d'évaluation et de sélection utilisées.

« Malgré son déclin par rapport au secteur tertiaire, l'industrie joue un rôle moteur pour la croissance économique et la prospérité sociale de la France. Sans industrie, il n'y a pas d'innovation, moins d'exportation et moins d'emplois. Se dispenser de l'industrie et des avancées technologiques qu'elle développe c'est aussi se priver des réponses qu'elle seule peut apporter aux nombreux défis environnementaux, énergétiques, numériques, médicaux auxquels la planète est aujourd'hui confrontée. L'industrie française a perdu 750 000 emplois entre 2000 et 2013. Le déclin de l'emploi industriel s'explique en partie par des gains de productivité et par l'externalisation de certaines fonctions vers les services. Cependant, l'économie française semble petit à petit sortir du cercle vicieux dans laquelle elle était engagée. Le taux de marge des entreprises industrielles françaises se redresse graduellement. » ²

Après six mois de stage au sein de l'entreprise le Segment AB et Cronite Mancelle, il me semble important de préciser que l'industrie métallurgique est un secteur économique de production vieillissant mais de plus en plus compétitif et particulier. « La production de l'industrie métallurgique stagne depuis la fin 2015 et demeure en retrait de 18 % par rapport à début 2008. Celle-ci est tirée à la fois par la stabilisation de la production automobile et la remontée des autres matériels de transport que l'automobile. » ³ Aujourd'hui, le site d'Arnage s'apprête à connaître des départs à la retraite massifs. Des recrutements sont donc à prévoir à tous les niveaux de qualification. Le Segment AB travaille en permanence avec des hommes. Fabricant de segments pour moteurs thermiques et fournisseur unique et exclusif en segments aéronautiques sur la France, les relations humaines constituent, en effet, l'une des composantes de l'activité. C'est au travers des actions des professionnels, qu'un système de production contribue à la croissance de l'entreprise. Cette particularité reste valable en dépit de l'émergence des nouvelles technologies impactant les différents services de l'entreprise. La qualification et la qualité des salariés engagés constituent un enjeu majeur pour le Segment AB. Il lui faut des salariés autonomes, compétents, polyvalents et bien formés. Ainsi, la mise en place d'une GPEC est un challenge pour la société.

Dans cette période de grandes évolutions, et dans le contexte particulier de l'entreprise, le SRH a évolué. Il a dû, ainsi, définir de nouveaux processus RH et ce dans l'intérêt de l'entreprise, du service RH et des salariés.

¹ Peretti J.M (juin 2009). Ressources Humaines et gestion des personnes. 7^{ème} Edition. Vuibert p.7

² UIMM – La situation de l'industrie en France. [En ligne]. (Page consultée le 15/05/2016). <http://uimm.fr/nos-convictions/partager-un-diagnostic-sur-la-situation-de-lindustrie>

³ UIMM – Point économique et social (avril 2016 N°40) -Conjoncture économique et situation de l'industrie. [En ligne]. (Page consultée le 15/05/2016). <http://uimm.fr/assets/uploads/2016/04/PDS-AVRIL-2016.pdf>

« Plus d'un établissement sur quatre rencontre des difficultés de recrutement. 29 % des chefs d'entreprises ont des difficultés à trouver les compétences qu'ils recherchent. L'enjeu est plus globalement une question de stratégie RH et de bonne gestion du personnel, au sein des entreprises. Outre ses effets macroéconomiques sur la situation de l'emploi, l'inadéquation des compétences est ainsi une menace pour l'activité des entreprises : elle aurait même coûté 2,3 milliards d'euros aux entreprises françaises en 2013, autre année où la pénurie de talents avait augmenté de manière conséquente à 33 %.»⁴

Avec la crise et le manque de visibilité une démarche anticipative favorisant les adaptations aux événements imprévus s'impose. Une gestion à court terme sans anticipation multiplie les dangers à moyen terme et compromet la survie de l'entreprise. Ainsi, l'acquisition de talent et l'obtention de personnel polyvalent et compétent est l'un des facteurs essentiels de performance du Segment AB. Elle constitue un réel avantage concurrentiel. De tels enjeux positionnent la mise en place de la GPEC à un niveau stratégique. Face à ces défis, l'entreprise doit se doter d'une réelle politique de GPEC partie intégrante de sa stratégie Ressources Humaines. Cette politique doit anticiper les besoins, à moyen terme et long terme, ainsi que définir les méthodologies et les ressources nécessaires. Cependant, l'entreprise est confrontée à la difficulté de prévision dans des contextes économiques et sociologiques en perpétuel mouvement.

Une bonne politique de GPEC définit une stratégie en utilisant des outils essentiels tels que des cartographies des métiers, des descriptions et fiches de poste, du référentiel de compétences qui décrivent, chacun, les métiers, les postes et les compétences requises pour l'entreprise, de façon générique et pour chaque métier. Dans le secteur industriel de la métallurgie, il s'agit de l'Union Des Industrie et Métier de la Métallurgie (UIMS) par exemple. Les salariés d'atelier de production ou administratif doivent être compétents et formés. Le savoir-faire des professionnels et de l'équipe du Service Ressources Humaines devient une compétence stratégique qui permet de gérer aussi bien de fortes fluctuations de volumes de recrutement que des interruptions d'embauche (formation, mobilité...). Dans ce contexte, le Service RH doit intégrer des objectifs de rentabilité notamment par la mise en place d'un processus de GPEC.

De quoi parle-t-on quand on aborde la notion de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ?

Le concept de GPEC trouve son origine dans le secteur industriel et s'inscrit dans une évolution de la fonction Ressources Humaines. La définition de la GPEC la plus souvent retenue est celle de Dominique Thierry : « La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est la conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques et des plans d'action cohérents :

- Visant à réduire de façon anticipée, les écarts entre les besoins et les Ressources Humaines de l'entreprise (en terme d'effectifs et de compétences) en fonction d'un plan stratégique, ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés ;
- Impliquant les salariés dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle ».⁵

C'est dans ce contexte particulier des entreprises industrielles que je me suis posée la question suivante : Pourquoi et comment mettre en place un processus de GPEC au sein de l'entreprise le Segment AB ?

Dans ce rapport de stage, nous allons nous intéresser tout d'abord à la présentation des deux filiales françaises de Safe Cronite et du service Ressources Humaines. Ensuite, nous aborderons la mise en place de la démarche GPEC au sein du Segment AB, de ces enjeux et des améliorations envisagées par le service RH pour faire face aux diverses faiblesses constatées. Enfin, j'élaborerai un bilan personnel de mon stage et celui de mes projets futurs.

⁴ MANPOWERGROUP – Pénurie de talents 2015 : près d'un tiers des entreprises concernées par les difficultés de recrutement en France. [En ligne]. (Page consultée le 15/05/2016). <http://www.manpowergroup.fr/penuriedetalents2015/>

⁵ Thierry, D (avril 1990). La Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et des Compétences. Edition de l'Harmattan

Partie I – La présentation des deux filiales françaises de Safe Cronite et du Service Ressources Humaines

Préambule : Le groupe Safe⁶

Le secteur d'activité, l'attractivité et l'organisation du groupe

Leader mondial dans toutes ses activités, le groupe industriel Safe est aujourd'hui implanté à l'international. Organisé en trois branches (Safe Métal, Safe Cronite et Safe Démo), il exerce son activité dans des niches industrielles c'est-à-dire des parties de marché où sa taille, ses technologies mises en œuvre, la qualité de ses équipements et de ses produits ainsi que ses performances lui permettent de conquérir et de conserver une position de leadership mondial.

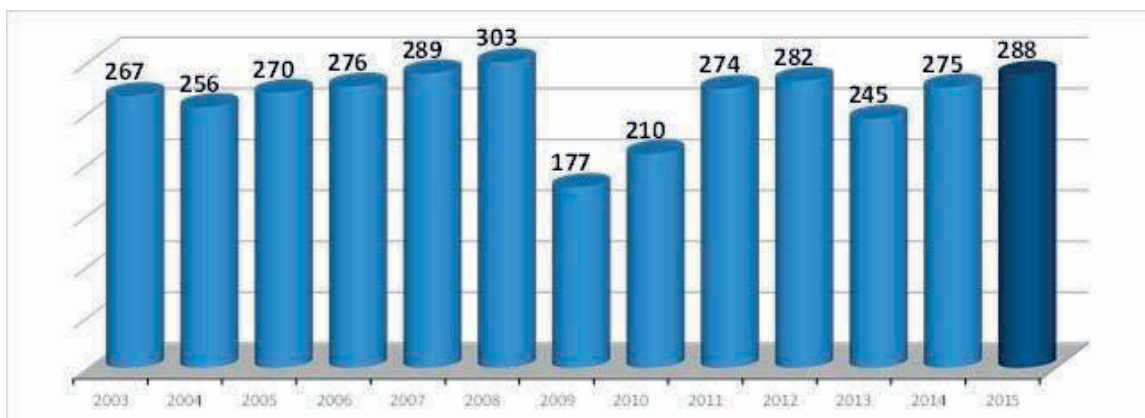
Les trois branches du groupe exercent des activités et métiers bien spécifiques :

- Safe Métal est leader mondial pour les composants en acier moulé. Ses pièces sont au cœur des engins de travaux publics et d'extraction minière, des trains - TGV, métro, tramway, des semi-remorques ainsi que des engins de manutention et agricoles.
- « **Safe Cronite** est le leader mondial sur les marchés des outillages de fours de traitement thermique et d'incinération. Ses composants soumis à des conditions extrêmes (hautes températures, corrosion, chocs mécaniques et thermiques etc...) sont utilisés dans les productions automobiles, aéronautiques, sidérurgiques, du verre, éoliennes, l'incinération de déchets et plus généralement par les producteurs d'équipements mécaniques au sens large. La branche Cronite participe à travers la finesse de ses montages à l'optimisation des fours de traitement thermique et donc à la réduction de la consommation d'électricité par pièce traitée. Aujourd'hui, elle compte près de 655 employés au sein de dix filiales, répartis sur trois continents (six sites de production en Europe, deux en Asie et deux en Amérique). La branche possède également un Centre de Recherche et Développement en République Tchèque et des bureaux commerciaux sur trois continents (Suède, Etats-Unis, Chine, Japon, Italie, Pologne, etc).»⁷
- Safe Démo est leader mondial pour la fabrication de couvercles d'airbag et de pièces décorées pour l'automobile. Les entreprises de production de la branche Safe Démo sont installées au plus près de ses clients dans six pays pour les appuyer dans leur développement international. Le poids d'un couvercle d'airbag a été divisé par 2,5 en dix ans afin de réduire la consommation de matière première et d'hydrocarbure par véhicule.
- Le groupe Safe est un groupe décentralisé. Chaque branche d'activité est autonome et dispose de ses propres ressources d'exploitation (management, réseau commercial, moyens de développement, usines, systèmes d'information). Elles agissent dans le cadre de la stratégie du groupe et se conforment à ses valeurs, ses principes fondamentaux d'organisation et à ses règles de management et de fonctionnement. Les objectifs des différents niveaux opérationnels sont définis annuellement dans le cadre d'un processus intégré de pilotage du groupe : stratégie, budget, prévision, systèmes de motivation.

⁶ SAFE – Qui sommes-nous. [En ligne]. (Page consultée le 15/05/16). <https://www.safe-cronite.com/fr/safe/qui-sommes-nous>

⁷ SAFE CRONITE – Qui sommes-nous. [En ligne]. (Page consultée le 15/05/16). <https://www.safe-industry.com/fr/safe-cronite/qui-sommes-nous>

Quelques chiffres repères, ses perspectives face à l'environnement économique et son ambition depuis 2013 ⁸



Le chiffre d'affaires (CA) du groupe en 2015 était de 288 millions d'euros, en 2014 ce dernier était de 275 millions d'euros ce qui représente une progression de 13 millions d'euros par rapport à l'année 2014. Le marché de l'automobile demeure la première source d'activité du groupe (28 % de son CA). « Il ne faut pas oublier que son activité est directement affectée par les perspectives des investisseurs et donc par la croissance mondiale. Ainsi, après avoir enregistré un bon premier semestre, le recul du second semestre en 2015 par rapport aux attentes a été important. Au final, l'année s'est terminée avec un recul de 3.2 % par rapport à 2014 et de 7.4 % par rapport au budget. De plus, les mouvements des monnaies ont masqué partiellement la baisse réelle d'activité dans les usines qui s'établit à 7.6 % en volume.

Le groupe enregistre donc depuis juillet 2015, les conséquences défavorables sur l'investissement de la forte chute du prix des matières premières et du pétrole mais aussi des facteurs plus conjoncturels. L'environnement économique dans lequel évoluent les usines change de plus en plus rapidement (crise de l'investissement en Chine, très forte dévaluation au Brésil, baisse de l'euro par rapport au dollar, hausse de la livre anglaise, plan sociaux massif chez certains des clients, poursuite de la régression de l'industrie en France). Malgré un contexte économique défavorable, les résultats restent satisfaisants, compte tenu des gains de productivité et de la bonne adaptation des usines face aux variations de l'activité et à ces diverses évolutions économiques.

Il est important de noter que la branche Safe Cronite a avancé deux gros projets en 2015 :

- La première prise de commandes dans le secteur de la sidérurgie.
- La première production de tubes en Mexique.

Au total, le groupe a engagé en 2015 un programme énorme d'investissement (19 millions d'euros soit 6.7 % du chiffre d'affaires attendu) qui constitue un record historique pour le groupe.

Malgré des perspectives mondiales peu dynamiques, et même incertaines le groupe est confiant pour 2016, grâce aux nombreux projets qui ont été mis en place en 2015. De plus, le monde reste globalement en croissance et les facteurs conjoncturels qui ont pénalisée l'année 2015 devraient se renverser. Les perspectives du groupe pour 2016 sont plus favorables, car il prévoit :

- Une montée en puissance de tous les projets déjà lancés (sidérurgie pour Safe Cronite).
- Un retournement des facteurs défavorables de 2015 avec la reprise des nouveaux projets chez Safe Cronite »⁹.

⁸ SAFE - Chiffres Clés. [En ligne]. (Page consultée le 15/15/16). <https://www.safe-cronite.com/fr/safe/chiffres-clefs>

- « Etre leader mondial, en termes de chiffre d'affaires, de parts de marché et de technologie dans chaque métier n'est pas suffisant ; la nouvelle ambition du groupe Safe, affichée début 2013 est de devenir aussi « n°1 sur le continent américain et n°1 sur le continent asiatique ». Pour y parvenir, le groupe compte sur quatre atouts majeurs :
- Une avancée technologique reconnue par les clients et des capacités de développement soutenues,
- Un réseau de 16 usines et une présence commerciale dans 23 pays assurant performance, qualité et services au meilleur coût,
- Un savoir-faire prouvé pour implanter rapidement de nouvelles unités à proximité des marchés en croissance et des clients demandeurs,
- Une solide structure financière pour assurer le financement du développement.»¹⁰

A – Les deux filiales françaises en quelque points¹¹



Avant de rentrer dans le vif du sujet, il me semble important de présenter les grandes étapes d'évolution et les caractéristiques de l'établissement. Son histoire, ses valeurs et même ses objectifs principaux ont beaucoup évolué depuis sa création.

1 – Le positionnement et l'attractivité du site

Situé dans la communauté d'Arnage dans le département de la Sarthe, Cronite Mancelle (CM) et le Segment AB (SAB) sont des sites industriels de référence dans l'industrie de la métallurgie sarthoise. Filiales de la branche Safe Cronite, elles bénéficient d'un positionnement pivot en Sarthe au carrefour de nombreux axes autoroutiers et ferroviaires. En collaboration avec les autres filiales et branches du groupe, Cronite Mancelle et le Segment AB répondent aux besoins de leurs clients et offre une large gamme de produit.

« Une activité importante et dynamique »

Avec à sa charge 155 employés, le site d'Arnage a une activité en forte croissance. Il accueille en permanence des intérimaires et de nombreux stagiaires.

⁹ LE LIEN. (décembre 2015). Le journal des hommes et des femmes du groupe safe. n°61, p 3 et LE LIEN. (juin 2015). Le journal des hommes et des femmes du groupe safe.n°60, p3

¹⁰ SAFE – Vision Groupe : L'esprit industriel. [En ligne]. (Page consultée le 15/05/16). <https://www.safe-cronite.com/fr/safe-holding/vision-groupe-lesprit-industriel>

¹¹ SAFE CRONITE – Qui sommes-nous. [En ligne]. (Page consultée le 15/05/16). <https://www.safe-industry.com/fr/safe-cronite/qui-sommes-nous>

En 2015, pour la deuxième année consécutive, Cronite Mancelle a dégagé un excédent d'exploitation à hauteur de + 2,3 millions d'euros avec un CA de 23,3 millions d'euros en 2014 et de 25,6 millions d'euros en 2015 dont 50 % réalisé par ses exportations.

« Après plusieurs années de pertes, le Segment AB usine de la branche Safe Cronite spécialisée dans les systèmes d'étanchéité haute performance, renoue avec la croissance en 2015. Son chiffre d'affaires en 2015 atteint les 1,553 million d'euros, avec un excédent d'exploitation de 73 mille euros. Celui de 2014 était de 1,546 million d'euros soit une hausse de sept mille euros. Début 2010, un plan social, devenu nécessaire, fait passer l'effectif de la société de 35 à 25 personnes.

S'ensuivent cinq années de « révolution culturelle » avec de profondes mutations autour de cinq axes principaux :

- Un recentrage commercial.
- Une réorganisation logistique pour réduire considérablement le temps de défilements en production et d'améliorer le respect des délais de livraison.
- Une nouvelle vision qualité pour réduire les non – conformité clients.
- Une restructuration de la production avec l'engagement dans l'aéronautique qui a permis de faire évoluer la part du chiffre d'affaires de ce secteur de 10 à 25 % en cinq ans.
- Un management innovant.

L'avenir du Segment AB est assuré depuis la signature en 2014 d'un contrat avec Snecma assurant dix ans de production de segments aéronautique (contrat de cinq millions d'euros).

L'usine devrait aussi bientôt accueillir un pôle usinage (machine d'usinage de pièce Cronite Mancelle). Avec tout le travail effectué depuis cinq ans, la diversification vers les secteurs à forte valeur ajoutée, les nouvelles parts de marché dans l'aéronautique, la restructuration de son atelier, le Segment AB est désormais en phase avec les valeurs du groupe. »¹²

Les points forts de SAB de 2015 ont été :

- L'augmentation du CA dans le secteur de l'aéronautique.
- La hausse du chiffre d'affaires et de l'activité par rapport à 2014.

Le seul point négatif de l'année 2015 fut le retard de livraison.

Ses principaux objectifs sont :

- Retrouver un équilibre budgétaire pour fin 2016.
- D'augmenter le CA pour l'aéronautique.
- D'augmenter la sous-traitance avec Cronite Mancelle.
- De maîtriser les coûts de production et de stocks.

Les efforts des deux sociétés doivent être poursuivis dans les années à venir pour garantir la pérennité d'une situation financière saine et financer les investissements souhaités.

Les deux filiales françaises de Safe Cronite sont attractives et possèdent de nombreuses forces notamment :

- Leur savoir-faire
- Leur polyvalence de ses salariés
- Leur innovation avec des dépôts de brevets mondiaux

¹² LE LIEN. (juin 2015). Le journal des hommes et des femmes du groupe safe. n°60, p 19

2 – Un peu d’histoire : les dates clef du site¹³

« En 1927, l’entreprise SAB, spécialisée dans la fabrication de segments de pistons pour les moteurs thermiques et les compresseurs ; appelée initialement Les Segments Amédée Bollée a été fondée par la famille du constructeur automobile Amédée Bollée. C’est seulement en 1935 que la Mancelle de Fonderie a été créé par SAB au Mans pour la fabrication de segments bruts de fonderie.

En 1962, Mancelle de Fonderie est transférée sur le site d’Arnage et démarre la conception et la fabrication de systèmes de manutention à chaud pour les fours de traitement thermique (TTH).

Dans les années 70, la fabrication s’est diversifiée avec succès vers les segments d’étanchéité pour les systèmes hydrauliques et les compresseurs. Vers 1975, Mancelle de Fonderie élargit sa gamme avec des inserts de pistons réalisés en statique, puis à partir de tubes centrifugés. Depuis les années 80, elle met au point la production de bareaux de grilles et de coquilles de protection d’usine d’incinération d’ordures ménagères.

En 1983, Mancelle de Fonderie rejoint le groupe AFE. Ainsi, elle développe ses marchés et fidélise ses clients par son bureau d’études, sa gamme de produits et sa politique de service.

En 1989, le Segment AB est racheté par Mancelle de Fonderie et s’installe à Arnage, la société s’est depuis spécialisée vers le développement de systèmes d’étanchéité métallique haute performance.

Le Segment AB a développé un savoir-faire pointu dans l’innovation technique et la maîtrise des procédés de production. La satisfaction de ses clients est son premier critère d’auto-évaluation.

Depuis sa création, le Segment AB a apporté un soin tout particulier à la qualité de ses produits et, aujourd’hui, au respect de l’environnement. Elle a obtenu en 2001 la certification ISO 9001 et en 2007 la certification aéronautique EN9100. Cette certification a été renouvelée en 2010. La qualité de ses produits est assurée par des contrôles à tous les stades de la fabrication, mais également en fin de production par des outils de haute technologie, notamment une OGP (contrôle vidéo sans contact), pour la vérification des cotes et profils.

En 2013, le groupe AFE devient le groupe SAFE et la Mancelle de Fonderie devient Cronite Mancelle.

Aujourd’hui, Cronite Mancelle est le fournisseur privilégié de Segment AB. Ce dernier a élargi son savoir-faire aux secteurs de l’hydraulique, de l’aéronautique, du nucléaire et du pneumatique. »¹⁴

Afin d’être le plus attractif et le plus performant possible, Cronite Mancelle bénéficie d’une organisation précise.

3 – Le site d’Arnage : une organisation particulière

Dotée d’une autonomie administrative et juridique, Cronite Mancelle propose des postes multiples de plus en plus complexes et spécialisés. Organisé en grands pôles d’activités, son système de gouvernance se décrit comme suit : (cf. Annexe 1 page 57)

- Le directeur Général du site, Pierre Wittman
- Le directeur de l’établissement, Emmanuel Guillet

- Quatre services administratifs :

- Le service Commercial
- Le service Comptabilité/ Informatique
- Le service Achat
- Le service Ressources Humaines qui gère les deux filiales françaises de la branche SAFE CRONITE

¹³ SAFE – Histoire. [En ligne]. (Page consultée le 15/05/16). <https://www.safe-industry.com/fr/safe-holding/notre-histoire>

¹⁴ LE SEGMENT AB – Présentation générale. [En ligne]. (Page consultée le 15/05/16). <http://www.lesegmentab.com/fr/presentation-generale-de-la-societe-le-segment-ab.html>

- Cinq services techniques :

- Le bureau d'Etude
- Le bureau Méthodes
- Le service Logistique
- Le service QSE (Qualité Sécurité Environnement)
- Le service de Maintenance

- Quatre services de production avec les ateliers suivant :

- Fusion / Fournisseurs
- Grosses Pièces
- Moyennes Pièces
- Composites

Concernant le Segment AB, l'organisation interne se décrit comme suit : (cf. Annexe 2 page 58)

- Le Directeur Général du site, Pierre Wittman
- Le Directeur de l'établissement, Emmanuel Guillet
- Le Chargé d'Affaires et Responsable de production, Sébastien Dennebouy

- Cinq services techniques et administratifs :

- Le service QSE
- Le service Qualité produit
- Le service Ordonnancement/ Lancement/ Logistique
- Le service Méthode
- Le service Commercial

- Dix salariés de l'atelier production

4 – La philosophie et les valeurs des deux filiales françaises de Safe Cronite ¹⁵

« Depuis 1993, l'ensemble du groupe Safe est impliqué dans une démarche structurée de progrès permanent. Ainsi, les deux sociétés respectent les cinq principes suivants :

- **Le déploiement de politiques**

Elles définissent annuellement de manière participative leurs projets d'entreprise et leurs plans de progrès correspondants. Les objectifs retenus sont ensuite déclinés par département et service puis par équipe. Le suivi régulier des indicateurs permet à chacun de constater les progrès que réalise l'entreprise et les buts qu'elle s'est fixée.

Ce système permet aux deux sociétés :

- D'anticiper l'évolution des métiers et du capital humain nécessaire à la réussite de la stratégie du groupe,
- De définir les investissements qui seront nécessaires à la mise en œuvre des plans de progrès et / ou des projets.

¹⁵ SAFE CRONITE – Politique RH. [En ligne]. (Page consultée le 15/05/16). <https://www.safe-industry.com/fr/safe-holding/notre-politique-rh>

- **La qualité totale**

Le site intègre et fait participer le personnel à l'amélioration permanente à travers les suggestions et les Groupes de Résolution de Problème, et tous les ans organise un challenge qualité totale. Il récompense le personnel par la prime de progrès, liée à la productivité et à la qualité et distribue une participation aux bénéficiaires et un intéressement sur objectifs visant à accroître la responsabilisation et la polyvalence de tous les collaborateurs. L'ensemble du site de production est certifié ISO 9001.

- **Le développement du potentiel humain**

Le site d'Arnage s'appuie sur la polyvalence du personnel, reconnue par la démarche GPEC. La société forme en permanence le personnel aux besoins du métier et de la sécurité. Les dépenses de formation représentent 3,5 % de sa masse salariale. Cronite Mancelle investit sur le potentiel humain à travers une politique de formation soutenue adaptée aux problèmes concrets rencontrés dans la vie professionnelle. Un plan de formation annuel permet aux salariés d'améliorer leurs connaissances, notamment dans leur métier. La formation est ouverte à tous. La hiérarchie est en permanence à l'écoute du salarié dans ce domaine. De plus, une fois par an, un entretien individuel a lieu, permettant aux salariés d'exprimer leur souhait de formation, d'orientation professionnelle et de communiquer à la hiérarchie leurs problèmes quotidiens. L'ensemble des cadres bénéficie d'un programme sur mesure de formation au management.

- **L'innovation des matériaux, des produits et des processus**

Cronite Mancelle mène une politique résolue d'innovation. La R&D (Recherche en Développement) est un investissement important pour l'entreprise. Elle développe un programme pluriannuel d'innovations avec pour objectif l'amélioration des matériaux, des produits et des processus industriels.

- **La politique d'investissement soutenue**

Le groupe investit en permanence pour la rénovation des outils de travail et la mise en œuvre des projets de développement (refonte des processus de production, etc...). De plus des programmes d'investissements immatériels (logiciels, nouvelles méthodes de travail, réorganisations, etc...) sont régulièrement mis en œuvre en complément pour améliorer de façon durable le niveau de performances au service des clients. »¹⁶

Les deux objectifs principaux des deux filiales sont :

- D'appliquer un système de management participatif, afin de permettre à chacun de s'impliquer au sein des deux entreprises et de travailler dans l'excellence au service du client et par conséquent gagner sa confiance.
- Faire des progrès en permanence. Les entreprises sont convaincues que la satisfaction des clients et la satisfaction des employés sont liées, car l'une renforce l'autre par le partage des fruits du progrès.

« La politique RH du groupe Safé s'appuie au quotidien sur des valeurs fortes : le dynamisme, l'innovation et l'engagement. Ces dernières rappellent les règles de bonne conduite et les principes de management des deux établissements. Les valeurs de l'entreprise sont le pilier entre tous les salariés et la hiérarchie. Chaque acteur doit les comprendre, pouvoir s'y identifier et s'y référer en pratique dans leurs actions et décisions. Elles ne peuvent être maintenues que par l'exemplarité de ses dirigeants.

¹⁶ LE SEGMENT AB – Philosophie du groupe SAFE. [En ligne]. (Page consultée le 15/05/16). <http://www.lesegmentab.com/fr/philosophie-du-groupe-afe.html>



L’affichage et le partage de valeur humaine fait le succès de Cronite Mancelle et du Segment AB. L’action des professionnels s’inscrit dans le respect de grands principes. Au nombre de trois, ils forment un tout cohérent et se soutiennent les uns aux autres. Les deux sociétés ont des missions principales qui les inscrivent dans un véritable engagement social. L’engagement est le pilier qui donne les résultats permettant le financement des investissements nécessaires au dynamisme et à l’innovation. En retour, le dynamisme et l’innovation sont des facteurs importants de motivation des équipes, ce qui ne peut que renforcer leur engagement. Les valeurs sont source de comportements qui eux-mêmes permettent d’atteindre des résultats. »¹⁷

Valeurs	Attitudes	Résultats
Dynamisme	Esprit de conquête Ambition	Croissance Leadership
Innovation	Créativité Ouverture d’esprit Prise de risques calculée	Produits nouveaux Progrès des processus Compétitivité
Engagement	Délégation et contrôle Orientation Résultat Exigences élevées	Réactivité Rentabilité Qualité

Les deux entreprises s’attachent en priorité à s’assurer que les collaborateurs et managers s’identifient à ces valeurs, cherchent à les exprimer dans leur travail et ont envie de vivre l’aventure industrielle collective du groupe. L’organisation très décentralisée des deux établissements et un style de management participatif et direct facilitent au quotidien l’expression de ces valeurs.

Il ne faut pas oublier que le Segment AB s’engage à respecter des exigences de service mais aussi de qualité.

La volonté de SAB est d’apporter de manière soutenue le meilleur service possible à ses clients, sans distinction de volume d’affaires ni d’implantation géographique.

¹⁷ SAFE – Valeurs. [En ligne]. (Page consultée le 15/05/16). <https://www.safe-cronite.com/fr/safe/valeurs>

5 – La place des institutions représentatives du personnel (IRP) au sein de Cronite Mancelle et de SAB

Les relations avec les représentants du personnel tiennent une place importante dans les préoccupations du service RH. La RRH de branche est l'interlocuteur des partenaires sociaux (présidente par délégation), elle prépare et participe aux négociations et assiste la hiérarchie pour les relations sociales.

Les IRP ont également une place importante au sein du site d'Arnage. Le système de représentation du personnel a été mis en place dans l'entreprise depuis 1945. Ayant plus de onze salariés pendant douze mois consécutifs ou non au cours des trois précédentes années, le Segment AB a l'obligation d'organiser les élections des délégués du personnel »¹⁸. Cependant, cette instance est présente et joue un rôle important au sein de l'entreprise. Ayant seulement quinze salariés, il y a un seul poste de DP (titulaire et suppléant) à pourvoir.

La constitution des IRP au sein de Cronite Mancelle se compose d'une DUP (Délégation Unique du Personnel) avec un Comité d'entreprise et des Délégués du Personnel réunis et un Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail. Chaque instance a des prérogatives spécifiques au sein de la DUP.

a) Les Délégués Syndicaux (DS) représentent leur syndicat

Le délégué syndical est un personnage important. Il est l'interlocuteur de la direction dans les négociations et plus particulièrement dans la négociation annuelle obligatoire. Il peut revendiquer des améliorations mais également, réclamer l'application des textes. Disposant d'un crédit d'heures il joue un rôle fondamental dans l'entreprise : il négocie les accords collectifs et il représente son syndicat. Le premier tour des élections professionnelles lui est réservé, il constitue une liste de candidat aux élections de DP et de CE.

Trois syndicats sont actuellement représentés sur le site de Cronite Mancelle :

- C.F.D.T
- C.G.T
- F.O

Ne peut être DS, les personnes élus au CE et ayant eu 10 % des voix au premier tour du CE.

b) Le Comité d'Entreprise (CE)

Le CE a un budget de fonctionnement spécifique (matériel, personnel, financiers et intellectuels). Depuis le 28 octobre 1982, le chef d'entreprise doit verser au CE une subvention d'un montant annuel équivalent à 0.2 % de la masse salariale ainsi qu'un éventuel budget attribué aux activités sociales et culturelles (œuvres sociales). Soucieux du dialogue social et du bien-être de ses salariés, Cronite Mancelle a un budget de fonctionnement de 7 % de sa masse salariale.

Le CE de Cronite Mancelle possède plusieurs attributions :

- Des attributions sociales. Il contrôle et s'occupe de la gestion de toutes les activités sociales et culturelles (concours de pêche, voyages, karting, bowling...) établit dans l'entreprise au bénéfice des salariés ou de leur famille.
- Des attributions professionnelles. Le CE doit être informé au minimum et le plus souvent consulté dans un ensemble de domaine avant que le directeur de l'établissement n'arrête sa décision définitive. Une consultation est obligatoire dans les cas de :
 - Modification de la durée du travail et son organisation.
 - Introduction de nouvelles technologies.
 - Modification du règlement intérieur.

¹⁸ JURI TRAVAIL – Elections des délégués du personnel : contrôler la procédure – Mise en place et éligibilité du Délégué du personnel. [En ligne]. (Page consultée le 10/05/16). <http://www.juritruavail.com/Actualite/les-elections-des-delegues-du-personnel-entreprises-de-11-a-25-salaries/Id/107301>

- Licenciement des représentants élus du personnel.

Des attributions économiques. De façon générale, le CE doit obligatoirement être informé et consulté sur les questions intéressantes l'organisation, à la gestion et à la marche générale de l'entreprise.

« Les obligations d'information / consultation récurrentes et les obligations de négociations des instances représentatives du personnel se sont progressivement accumulées au fur et à mesure du renforcement du rôle du CE et du CHSCT. Cela crée une saturation de l'agenda social des entreprises nuisant, selon le ministère du Travail, à la qualité du dialogue.

Afin de rendre le système actuel moins complexe, la loi Rebsamen du 1^{er} janvier 2016 a réduit le nombre de consultations et de négociation obligatoires avec le CE. Elle a regroupé les dix - sept obligations récurrentes d'information-consultation actuelles du comité d'entreprise en trois grandes consultations :

- Sur les orientations stratégiques et leurs conséquences notamment sur la GPEC et les orientations de la formation professionnelle.
- Sur la situation économique et financière de l'entreprise : la politique de recherche et de développement technologique de l'entreprise y compris l'utilisation du Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE)
- Sur la politique sociale, les conditions de travail et l'emploi : l'évolution de l'emploi, le programme pluriannuel de formation, l'apprentissage et l'accueil des stagiaires, la durée du travail, ou encore l'égalité professionnelle. Elle porte en outre sur le bilan social dans les entreprises de plus de 300 salariés.

En vue de chaque consultation, différentes informations, listées par la loi et devant faire l'objet d'un décret, seront à fournir au CE.

De plus, à partir du 1^{er} janvier 2016, les douze obligations de négocier existantes ont été regroupées en trois négociations :

- Une négociation annuelle sur la rémunération, le temps de travail, et le partage de la valeur ajoutée ;
- Une négociation annuelle sur la qualité de vie au travail ;
- Une négociation triennale sur la gestion des emplois et des parcours professionnels, qui peut également porter sur le contrat de génération.

La périodicité pourra être modifiée, sous certaines conditions, par accord d'entreprise dans la limite de trois ans pour les deux négociations annuelles et de cinq ans pour la négociation triennale. »¹⁹

Le CE de l'entreprise possède un étang aménagé pour les loisirs, ouvert au personnel de l'entreprise. Il finance quelques aides de type classes linguistiques, chèques-vacances et propose aussi une billetterie à prix avantageux (cinéma, Papéa, Speed Park, etc...) dans le cadre de ses activités sociales et à l'aide du budget y afférent.

c) Les Délégués du Personnel (DP)

Leur mission principale est de présenter à la direction toutes les réclamations individuelles ou collectives, relatives aux salariés, à l'application du Code du travail et des conventions et accords applicables dans l'entreprise. Disposant d'heures de délégation (crédit d'heures), les DP ont aussi une mission de correspondant de l'inspecteur du travail dans l'entreprise, saisir l'inspecteur du travail de toutes les plaintes et observations relative à l'activité de travail et à l'application des prescriptions législatives et règlementaires. Ils sont élus tous les deux ans en raison de la négociation du protocole préélectoral.

¹⁹ TISSOT EDITION –DROIT DU TRAVAIL. Loi Rebsamen : réduction du nombre de consultations et de négociations obligatoires. (En ligne). (Page consultée le 10/06/2016) http://www.editions-tissot.fr/actualite/droit-du-travail-article.aspx?secteur=PME&id_art=6851&titre=Loi+Rebsamen+%3A+r%C3%A9duction+du+nombre+de+consultations+et+de+n%C3%A9gociations+obligatoires+avec+le+CE

d) Le Comité d'hygiène et de sécurité des Conditions de travail (CHSCT)

Les membres du CHSCT sont des membres du personnel élus par le Comité d'Entreprise. Leur rôle est de :

- Contribuer à la protection de la santé et de la sécurité de tous les salariés de l'entreprise (CDI, CDD, Intérimaires, entreprises extérieures) ;
- Contribuer à l'amélioration des conditions de travail ;
- Analyser les risques et les accidents professionnels.

Pour accomplir pleinement leur mission ils doivent donc :

- Etre informé et consulté par l'employeur sur les questions relevant de sa compétence (modification du règlement intérieur, futur aménagement des postes de travail.
- Effectuer des inspections trimestrielles et des enquêtes en cas d'Accident de Travail et de maladie professionnelles.

La liste des élus du CE, du CHSCT et des Délégués Syndicaux est affichée sur les panneaux d'affichage général.

B – Le service RH : son rôle, son organisation et ses liens au sein de la DRH

Au cœur de la direction (cf. Annexe 1 page 57), le Service Ressources Humaines (SRH) est essentiel pour l'organisation et la stratégie de l'entreprise que ce soit au niveau interne ou externe. Proche des services QSE, Commercial, Finance / Comptabilité, Logistique, Méthode et Achat ... et des organismes sociaux, de formation, de recrutement... il prend des décisions en lien avec la stratégie adoptée par la branche du groupe.

1 – Les missions actuelles du SRH

Le service RH recrute en fonction des besoins identifiés dans la GPEC des candidats pour répondre à un besoin identifié, qu'il soit de courte ou de longue durée. Le recrutement se manifeste notamment par le respect de la législation en vigueur et par la connaissance des spécificités des postes à pourvoir. Le SRH doit s'assurer de l'adéquation entre le poste à pourvoir et le profil du candidat afin de maintenir un niveau de compétence élevé dans les services.

Le service gère aussi :

- L'intérim (recrutement d'intérimaires sur des postes pénuriques de manière à renforcer les effectifs en attendant un recrutement définitif).
- La politique des emplois d'aide notamment avec le Contrat d'Accompagnement dans l'Emploi (CAE) et surtout les Emplois d'Avenir. Ce type de contrat a pour objectif de favoriser l'insertion professionnelle des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles d'accès à l'emploi.
- Le reclassement du maintien de l'emploi en lien avec la médecine du travail. Le but est de proposer des postes adaptés aux salariés en adéquation avec leurs problèmes médicaux et leurs compétences actuelles et éventuellement futures.

Une autre mission du service est d'appliquer et de respecter l'ensemble des processus RH (formation, rémunération, GPEC, relations sociales, carrière, l'information et la communication...).

Le service est également chargé d'assurer des missions ponctuelles comme les enquêtes sociales et les élections professionnelles (DP pour SAB et DUP pour Cronite Mancelle).

2 – Quel avenir pour le service ?

D'un point de vue budgétaire, le service a un déséquilibre entre les besoins réels et le personnel actuel. L'objectif serait de réduire la masse salariale d'une personne.

Outre la réalisation des missions précédemment citées, le Responsable Ressources Humaines de branche souhaite les faire évoluer.

Il lui semble important de répondre aux tâches suivantes :

- Être capable d'arriver à anticiper les besoins de recrutement d'un service sur une année. Il est important de pouvoir passer d'un service prestataire à une vraie relation de partenariat. Le SRH doit être une valeur ajoutée pour les services. Un renforcement de la communication avec eux semble important.
- Continuer à améliorer l'ensemble des processus RH (GPEC, mobilité, formation, recrutement), en renforçant notamment leur évaluation pour sécuriser leur performance et les objectifs. L'amélioration continue des processus RH a un impact stratégique fort pour le site.
- Harmoniser les pratiques RH pour avoir une politique lisible, duplicable et cohérente pour l'ensemble du personnel. Tous les salariés doivent être intégrés dans cette réflexion.
- Partager son expertise sur certains sujets et faire connaître ses missions auprès des différents services de la Direction. Nous pouvons par exemple imaginer intervenir sur certaines réunions de service ou transmettre de manière régulière par mail les conclusions de ses projets et ses procédures.

3 – L'organisation interne du service R

« Dans n'importe quelle organisation, les salariés réagissent face au style de management qui s'exerce sur eux, influençant ainsi leur motivation et leurs relations interpersonnelles au travail. La GRH joue un rôle essentiel pour établir des politiques concernant le style de leadership, les façons de motiver et de satisfaire les employés, ainsi que la communication afin que les supérieurs valorisent les efforts de chacun. Ces politiques doivent englober les éléments qui répondent à l'ensemble des besoins des salariés de façon qu'ils sentent que leur organisation se préoccupe de leur bien être psychologique et matériel. »²⁰

L'organigramme du service se décline de la manière suivante : (cf. Annexe 1 page 57).

Lydia BALAGE, Responsable Ressources Humaines branche, encadre l'Assistante RH, l'Assistante de Direction Polyvalente et la Responsable Paie dans leur travail en matière d'organisation et de gestion des processus RH. La RRH a un rôle essentiel d'animation, d'appui et de « partenaire stratégique de la direction générale. Elle veille à faire évoluer la culture d'entreprise du site, à adapter l'organisation et à simplifier les processus de gestion administrative. Elle veille également à développer et mobiliser les compétences des salariés en ligne avec la stratégie d'entreprise. Elle accompagne les changements et les transformations, veille à la motivation, l'implication et l'engagement des salariés. Elle assure la négociation sociale, le recrutement et la gestion des hauts potentiels. Elle est souvent amenée à se déplacer à l'étranger notamment au siège social situé en Suisse. Décisionnaire sur tous les volets RH et la démarche stratégique de l'entreprise, elle possède une place de plus en plus importante dans l'organigramme du comité de direction. Elle gère l'intégralité du domaine social. La masse salariale représente un enjeu considérable pour le service. Responsable de la politique de recrutement, de la gestion des relations humaines et du management social de l'entreprise, elle est rattachée(e) directement à la Direction Générale.

²⁰ Peretti J.M (juin 2009). Ressources Humaines et gestion des personnes. 7^{ème} Edition. Vuibert, p 37

La Responsable RH réalise des actions nombreuses auprès de la hiérarchie notamment :

- Lors de recrutement d'un responsable hiérarchique ou de son affectation dans le cadre de promotions et de mutation en interne, elle veille à ce que le candidat soit capable d'accomplir pleinement son rôle dans le domaine humain.
- Lors de l'évaluation d'un salarié et de l'appréciation de ses performances, elle veille à ce que la qualité du management des hommes soit un critère important et réellement pris en compte et que les éventuelles carences soient identifiées ainsi que des actions correctives soient engagées.
- Dans le cadre de la formation professionnelle, elle développe les programmes de formation de l'encadrement au management des hommes et veille à ce que ce dernier soit le plus performant.
- Elle mène des actions auprès des N+2 pour qu'ils exercent auprès des N+1 une influence dans le sens de l'amélioration du management
- Dans le cadre du système d'information, elle apporte aux N+1 toutes les informations pertinentes sur chaque collaborateur pour qu'ils puissent assurer pleinement leur rôle.

Ensuite, nous retrouvons sous la Responsable Ressources Humaines branche citée ci-dessus les Assistantes RH. Aujourd'hui, au nombre de deux, elles gèrent ensemble au quotidien tout le processus administratif et l'ensemble des dossiers individuels des professionnels de Cronite Mancelle et du Segment AB dans le respect d'un cadre légal et réglementaire. Cependant, chacune a son domaine de compétences.

Géraldine BELDENT, Assistante RH, gère le renouvellement des intérimaires, l'évolution et la gestion des emplois et des compétences notamment avec les recrutements, le plan de formation et la planification des visites médicales. Elle participe aux Groupes de Résolution de Problème, remonte toutes les informations qui émanent des différents interlocuteurs de l'entreprise à la RRH. Elle s'occupe également du recrutement (collecte et tri des CV + entretien) en collaboration avec la RRH. Elle participe aussi au dialogue social, surtout en ce qui concerne le recrutement et la mobilité interne, les projets professionnels des salariés et le reclassement mais également aux différentes réunions de service. Elle est également en relation régulière avec les organismes syndicaux et les représentants du personnel. Enfin, elle donne des conseils aux managers pour l'organisation stratégique de l'établissement.

Lydia CHARRIEAU, Assistante de Direction Polyvalente, joue le rôle d'interface entre l'entreprise et les partenaires extérieurs et peut aussi se charger de la coordination des différents services de la société.

Ses missions principales sont les suivantes :

- Assurer la communication interne (livret d'accueil, Yammer, répertoire partagé...)
- Gérer la réalisation des reportings mensuels auprès des filiales étrangères
- Passer les commandes auprès des fournisseurs et autres prestataires et souvent de leur paiement. La création et l'émission de devis pour les clients lui sont aussi confiées.
- Jouer le rôle d'Assistant Administratif (traiter, rédiger et archiver les documents, notamment les lettres et autres correspondances d'entreprise)
- Organiser les réunions de son supérieur et établir les procès-verbaux correspondants.
- Informer les différents services concernés par ces réunions et gérer toute la logistique nécessaire. Organiser également les déjeuners et diners d'affaires de son supérieur, ainsi que ses voyages...
- Gérer les dossiers administratifs des Ressources Sociales (DUP : ordre du jour et compte rendu)

Et la Responsable paie, **Clotilde MARSALY**

Sous la supervision de la RRH et en collaboration continue avec les autres membres du SRH et ceux du service comptabilité, elle a pour mission de :

- Coordonner l'aspect administratif de la gestion du personnel (déclarations sociales, contrats).
- Gérer l'ensemble du processus de paie dans les délais impartis et dans le respect d'un cadre légal et réglementaire, d'élaborer les bulletins de paie et l'ensemble des documents administratifs liés, ainsi que les déclarations de cotisations sociales.

Elle gère au quotidien l'ensemble des dossiers individuels des 155 salariés du site dans le logiciel Horoquartz (arrêt de travail, absences diverses, arrêts maladies, retraites, démission, entrées...)

Elle est en relation permanente avec les différents organismes sociaux comme la CPAM, l'URSAFF et les suivis de contrôle.

✓ **Les points forts du service pour l'année 2015**

Le service RH tend vers un management participatif, avec un esprit familial. L'entreprise est très orientée vers l'humain et le relationnel tout en instaurant des objectifs.

Ses principaux atouts en 2015 ont été les suivants :

- La revalorisation du service RH.
- Une confiance et une ambiance humaine agréable et solidaire.
- L'organisation des Equipe Autonome Professionnelle (EAP) avec la mise en place des formations Managers.
- La mise en place des programmes de formation pour les animateurs et les responsables EAP (pertinent par rapport aux obligations industrielles du site).
- L'investissement financier sur les formations (conséquent au regard de la dimension de l'entreprise).

✓ **Les points faibles du service pour l'année 2015**

Le service RH a un problème d'organisation interne lié à une forte charge de travail. Il est donc parfois difficile d'avoir l'intégralité des informations des dossiers individuels du personnel. De ce fait, il peut y avoir quelques problèmes de communication en INTRA DRH.

En période de haute activité, des retards de suivi de candidatures, de formation, d'indicateurs RH par exemple s'accumulent. La qualité du service est donc touchée. Parfois, les appels ou l'accueil physique de salariés ou de candidats interrompent et perturbent le travail des membres du service ce qui rend difficile les traitements de dossier en cours ou le traitement des tâches prioritaires à réaliser. Le service a donc du mal à trouver du temps pour avancer dans ses projets. Des heures supplémentaires par le personnel peuvent parfois être effectuées.

Le manque d'outil informatique, des logiciels de suivi de candidature par exemple, engendre une perte de temps. Tout n'est pas optimisé en termes de processus.

Un taux élevé d'accident du travail pour les intérimaires et les titulaires a été relevé. Selon les personnes extérieures au service, le service RH manque de transparence.

De plus, le suivi des indicateurs RH et les actions correctives mais également les formations sécurité pour les intérimaires n'ont pas été mises en place. Ceci a été un enjeu pour le service en 2015.

4 – Les objectifs du service pour 2016 - 2017

Les principaux objectifs pour les années à venir du service est bien évidemment de palier aux points faibles de 2015 mais également de mettre en place d'autres initiatives.

Pour attirer les professionnels, retenir les personnes de talent, donner des perspectives et renforcer les motivations des salariés, il faut rendre attractives, visibles et réelles les pratiques de Ressources Humaines pour en faire un atout sur le marché de l'emploi. L'objectif est de rendre les démarches de GPEC et de tous les processus RH plus opérationnelles et qualitatives pour promouvoir l'attractivité de Cronite Mancelle, du Segment AB et de ses métiers.

Le SRH souhaite mettre en œuvre un management des Ressources Humaines de grande qualité à travers les objectifs suivants :

- Etre bien organisé, servir les besoins locaux, globaux et créer un réseau coopératif.
- Impliquer la direction générale qui est la première DRH de l'entreprise.
- Animer les managers opérationnels pour qu'ils soient les leaders de leur équipe.
- Rendre les collaborateurs entrepreneur de soi.
- Améliorer la réactivité et les pratiques de recrutement (en les encadrant et en les verrouillant) pour éviter toutes erreurs possibles (risques juridiques, manque de documents obligatoires lors de recrutement à la dernière minute).
- Optimiser le maintien de la démarche GPEC sur le long terme (fidéliser au maximum les professionnels et développer leurs compétences.).
- Faire de la veille règlementaire.
- Travailler en transversalité avec tous les autres services de la DRH.
- Optimiser le service pour atteindre l'objectif de réduction des effectifs.
- Réaliser un projet afin de créer une interface entre le logiciel de paye et Horoquartz afin de gagner du temps et supprimer une double saisie.
- Investir et mettre en place un projet de SIRH pour optimiser les processus RH et favoriser le partage de la fonction, mettant toutes les informations pertinentes au service des responsables opérationnels (moins de saisies pour le service, gain de productivité, amélioration du service rendu aux salariés, aux managers et à la direction, amélioration de la qualité des décisions de GRH, aide au partage de la fonction entre service RH et la hiérarchie, meilleure possibilité d'anticipation...). Cet outil est perçu comme un support d'efficacité pour le service.
- Mettre en place un logiciel Pixid pour la gestion dématérialisée des contrats d'intérim.
- Remettre à jour toutes les fiches de postes de Cronite Mancelle.
- Recentrer le rôle de chaque membre du service.
- Mettre en place des formations pour les animateurs.

Pour pouvoir répondre à toutes ses missions et atteindre ses objectifs, le service a besoin de partager et de définir des valeurs communes qui correspondent le mieux à l'image qu'il veut transmettre.

5 – Les sept grandes valeurs du service

Le service a choisi sept mots pour représenter ses valeurs : équité, confidentialité et honnêteté, intégrité, respect, transparence, communication interne et externe et partage. Il les définit de la manière suivante.

L'équité :

Volonté de ne pas faire preuve de discrimination dans les processus RH (recrutement, formation, mobilité, rémunération...) et de traiter les salariés de manière identique. La compétence doit rester le critère d'auto évaluation principal.

La confidentialité et l'honnêteté :

Le secret professionnel et la franchise doit être respecté au sein du service. Le service se doit d'informer la vérité aux autres services du site, aux salariés et autres personnes extérieures.

L'intégrité :

Veiller à ce que les responsables, cadres appliquent les règles fixées par le SRH. Chaque décision pour un poste doit se faire sur des critères uniquement professionnels. Le SRH devra être garant de ce respect et ne pas cautionner certains passe-droits ou privilèges. Respecter le secret professionnel et faire preuve de discrétion professionnelle est également impératif.

Le respect :

Être capable d'adapter sa communication pour dire les choses simplement et sans arrière-pensée : entre les membres du SRH, avec les autres services de la Direction, avec les cadres ou les salariés.

La transparence :

Pouvoir justifier ses choix en toute tranquillité en s'appuyant sur des procédures, des référentiels ou des références juridiques. Augmenter ses compétences juridiques pour se sentir légitime de justifier sereinement ses choix qui ne plaisent pas forcément (aux cadres, aux ouvriers ou autres professionnels).

La communication interne et externe :

Essentielle pour l'efficacité du service, la RRH autorise et accepte tous les RDV de salariés, responsables d'équipe ou autre personne qui auraient des suggestions ou problèmes à lui communiquer. Elle a aussi mis en place des Groupes de Résolution de Problème (GRP) au sein des différentes équipes et un temps de communication quotidien avec les membres du service (environ 15 minutes) afin de pouvoir les informer des bilans de différentes réunions, des nouveautés ou avancées de dossier, des urgences RH, des compte rendu de CE ou ordre du jour....

Le partage :

Continuer à communiquer avec l'extérieur (partenaires institutionnels), s'ouvrir vers les autres services en faisant connaître le travail du service. Justifier l'importance du SRH au sein de la Direction en décloisonnant ses pratiques et en travaillant en collaboration étroite avec les autres services. Le facteur humain est ancré au sein du service. C'est un facteur essentiel de compétitivité. La qualité du management des hommes et la gestion des Ressources Humaines explique la performance du site ainsi que la motivation, la satisfaction et l'implication des salariés.

C – Les missions confiées pendant mon stage

1 – Des missions principales

Durant mon stage, j'ai eu le plaisir d'accomplir cinq missions principales qui m'ont été confiées :

- **Etablir la cartographie des métiers du Segment AB (cf. Annexe 3 page 59).**

Pour réaliser cette mission, j'ai dû prendre connaissance des différents postes de la société afin de pouvoir les hiérarchiser en grande famille de secteur d'activité (production, technique, administratif) mais également par service et intitulé de poste.

Cet outil rassemble l'intégralité des métiers présents au sein du Segment AB. La cartographie des métiers constitue la première étape de toute GPEC pour identifier les métiers et postes existants et préciser leurs intitulés.

A partir de l'ensemble des descriptions de poste, l'entreprise dispose de la cartographie des métiers qui sert de base à la mise en place de l'information interne et à la planification mais également pour le recrutement.

Cet outil a ensuite été validé par le Directeur de l'établissement mais aussi par le Chargé d'Affaires et Responsable de production.

- **Réaliser des audits et rédiger les descriptions de poste et les fiches de poste de SAB (cf. Annexe 4 et 5 page 61 à 68).**

À la demande de l'Assistante RH, Géraldine Beldent, et du Chargé d'Affaires et Responsable de production, Sébastien Dennebouy, j'ai effectué des audits afin de pouvoir rédiger les descriptions de poste et fiches de poste de chaque intitulé de poste de l'atelier et des services de bureau du Segment AB. Au total, j'ai organisé 28 audits pour m'entretenir avec chaque personne des différents postes de l'entreprise.

Au cours de cet entretien, j'ai pu découvrir et prendre connaissance :

- Des différentes interactions du poste avec l'ensemble des secteurs ou services intérieurs ou extérieurs,
- De l'organigramme hiérarchique et fonctionnel du poste au sein de l'entreprise,
- De l'inventaire des tâches prioritaires et connexes du poste,
- Du profil du poste (connaissance préalable, expérience, aptitudes physiques et relationnelles, aptitudes personnelles, difficultés du poste, indicateur de performance...).

A la suite de ces audits, j'ai rédigé 28 descriptions de poste et 28 fiches de poste validées ensuite par la personne auditée, le Chargé d'Affaire et Responsable de production, l'Assistante RH ainsi que la RRH de branche.

Ces outils permettront d'atteindre des objectifs précis comme par exemple, harmoniser les pratiques de travail, mieux intégrer et accompagner les nouveaux professionnels mais aussi de mieux coter les postes et de valoriser les compétences des salariés.

- **Elaborer les trombinoscopes de Cronite Mancelle et celui du Segment AB (cf. Annexe 6 page 69).**
- **Réaliser le suivi des formations 2015, des entretiens individuels et professionnels ainsi que des PIO afin de relancer les responsables.**
- **Participer et organiser les élections de la Délégation Unique du Personnel 2016.**

Je n'ai pas pu mettre en annexe les documents correspondant à cette mission pour des raisons de confidentialité évidente.

J'ai assuré l'élaboration et l'envoi ou l'affichage des documents préalables et postérieurs aux élections (protocole préélectoral, convocation pour la négociation, liste électorale, résultat des élections...), rédigé une procédure et un mode opératoire pour les élections des DUP, fait des recherches sur les références juridiques (article du code du travail...), gérer l'ensemble du processus des élections (négociation, effectifs, liste des électeurs éligibles, vote par correspondances, bureau de vote...)

- **Créer un bilan social individualisé (BSI) pour l'ensemble du personnel de Cronite Mancelle et du Segment AB.**

Je ne rentre pas dans les détails maintenant car j'aborderai ce point plus précisément lors de ma soutenance de stage.

2 – Des missions secondaires

D'autres missions m'ont été données telles que :

- Etablir un schéma des différentes étapes de fabrication du Segment AB.
- Mise à jour de la liste des secouristes de Cronite Mancelle et du Segment AB (cf. Annexe 7 page 70)
- Formaliser un questionnaire d'évaluation de formation à chaud et à froid
- Assurer l'accueil physique et téléphonique en cas d'absence des membres du service.
- Assurer la gestion des dossiers administratifs.
- Assister les collaborateurs lors de leur contribution à l'enquête sociale.
- Assurer le suivi des formations de 2016 sur Excel.
- Rédiger des procédures juridique (licenciement individuel pour motif professionnel et non professionnel, élection de la délégation unique du personnel, suivi de dossier individuel, licenciement pour rupture conventionnelle...).
- Rédiger et envoyer des mails à diverses personnes ou organismes
- Appeler divers organismes (SAMETH, CPAM, école de kiné...)...

Après cette première partie, je propose de présenter la mise en place de la GPEC au sein de SAB : une démarche volontaire et dynamique.

Partie II – La volonté d’une mise en place d’une démarche GPEC au sein du Segment AB

La mise en place d’une GPEC est aujourd’hui au cœur des engagements de l’entreprise Segment AB. Essentielle pour la compétitivité et l’avenir de l’entreprise, son amélioration est devenue un objectif important pour le service RH. En relation permanente avec les personnes externes et internes de l’entreprise, le SRH (Service Ressources Humaines) a pour objectif de corrélérer les besoins et les Ressources Humaines avec les meilleures compétences requises. Dans le secteur de l’industrie de la métallurgie, le turnover est plutôt faible et les recrutements de professionnels compétents sont difficiles. Il devient primordial d’obtenir du personnel à fort potentiel et de les fidéliser. Il m’a donc semblé intéressant de présenter la volonté de la mise en place d’une démarche GPEC et d’expliquer pourquoi et comment l’entreprise envisage de l’optimiser.

« Parler de Ressources Humaines, ce n’est pas considérer que les hommes sont des Ressources, mais que les hommes ont des Ressources. »²¹

« Initiée dans les années soixante, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences devient un levier des politiques de l’emploi dans les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix. Elle est progressivement intégrée au Code du travail. »²² C’est avec la loi dite de programmation pour la cohésion sociale (Loi Borloo) du 18 janvier 2005 que la législation encadre la GPEC en instituant notamment une obligation triennale de négocier sur la GPEC²³. Toutefois, cette obligation ne s’applique que pour les entreprises d’au moins 300 salariés et les entreprises dites de dimension communautaires comportant une unité d’au moins 150 salariés en France.

Aujourd’hui, anticiper les besoins en matière de Ressources Humaines devient un impératif pour les entreprises de plus en plus confrontées à des évolutions majeures. Avec l’accélération des évolutions des métiers et des technologies, la globalisation, l’augmentation de la concurrence dans le secteur industriel, mais aussi les départs massifs à la retraite dans les années à venir, la survie des entreprises industrielles dépend de leur capacité à intégrer leur environnement. Dans ce contexte d’incertitudes et de mutations permanentes, il convient d’adapter les facteurs de production, et notamment le facteur humain, en développant une stratégie de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. C’est pourquoi, le Segment AB s’est engagé depuis quelques années à mettre en place une politique volontariste de GPEC bien qu’elle ne soit pas soumise à l’obligation légale.

A – Le processus GPEC au sein du Segment AB depuis 2002

« La GPEC est une démarche d’anticipation visant à faire évoluer les organisations avec leurs acteurs, de manière à organiser une adéquation entre les besoins futurs de l’entreprise et ses Ressources Humaines. L’anticipation est le maître mot de la démarche. »²⁴

« Elle permet à la Direction, d’anticiper les besoins en Ressources Humaines en fonction de la stratégie de l’entreprise, en impliquant les salariés dans le cadre de leurs projets d’évolution professionnelle. Elle se traduit par l’élaboration et la mise en œuvre de plans d’action cohérents en termes de : formations, promotions, recrutements, organisation... La conduite d’une démarche de GPEC doit prendre en compte le contexte démographique et les particularités du secteur mais également les évolutions des compétences de chaque métier. »²⁵

²¹ Peretti J.M (février 2015). Gestion des Ressources Humaines. 20^{ème} édition. Vuibert p.1

²² Le GUIDE GPEC – Anticiper les évolutions et les compétences dans l’entreprise. [En ligne] (Page consultée le 20 /05/16) <http://www.metiers-btp.fr/outils-pratiques/guide-de-la-gpec.html>

²³ D’après l’article L2242-15 et L 2341-1 du Code du Travail

²⁴ UNIFAF Poitou Charentes – GUIDE-Gestion prévisionnelle des emplois, des compétences et des qualifications - (juillet 2008) www.unifaf.fr/attached_file/componentId/kmelia149/.../gpec.pdf

²⁵ - MEMOIRE ONLINE – La gestion des emplois et des compétences en entreprise. [En ligne]. (Page consultée le 12 mai 2016) <http://www.memoireonline.com/03/08/983/gestion-previsionnelle-emplois-competences-entreprise.html>

1 – D'une logique de poste à une logique de compétences

« Au niveau individuel comme au niveau collectif, les compétences des salariés sont liées à la stratégie de l'entreprise et constituent des Ressources nécessaires au bon fonctionnement et au développement de l'entreprise. La GPEC ne s'improvise pas mais s'inscrit dans une démarche cohérente et organisée qui permet de mobiliser et fédérer l'ensemble des acteurs concernés autour d'un même objectif au fil de différentes étapes.»²⁶

Le passage d'une logique de poste à une logique de compétences est nécessaire. Dans un environnement technologique et économique mouvant, la stabilité est rarement garantie, c'est pourquoi, « le changement de la notion de poste se caractérise par le passage du couple poste / qualification au couple fonction / compétence. Il est important de rappeler que la notion de poste s'inscrit dans une logique taylorienne. La remise en cause de ce dernier modèle conduit à reconsidérer la notion de poste et à favoriser l'émergence de la notion de la compétence et du concept d'employabilité ²⁷. Les compétences et les hommes qui les construisent et les portent ne sont plus considérées comme de simples ressources mais comme des richesses et des sources de création de valeur pour l'entreprise. Nous pouvons ainsi décrire la compétence comme : « la capacité reconnue d'un acteur à mobiliser des ressources (savoir-faire, savoir être et savoir devenir) afin de réaliser une action, d'atteindre un résultat et de répondre à l'attente d'une entreprise, d'une organisation ou de tout système social.»²⁸

« Dans une logique de compétences, un poste se définit par un certain nombre d'exigences en termes de compétences requises pour le remplir convenablement. Adopter une logique de compétences c'est concevoir et faire fonctionner l'ensemble du dispositif RH en développant les compétences mais c'est également repenser chacune d'entre elle selon une logique de compétences.»²⁹

« Ainsi, parler de "démarche compétences", c'est mettre l'accent sur le caractère collectif de la mise en place du dispositif de GPEC. Il s'agit donc de concilier les enjeux économiques et sociaux, en s'appuyant sur les intérêts communs des différents acteurs, mais aussi en répondant à ceux propres à chacun. Ce qui est recherché, c'est une forte cohérence de façon à créer de la convergence et de la synergie.»³⁰

Attention, il ne faut pas confondre la notion de compétences et celle de qualification. « Plusieurs personnes ayant la même qualification de base peuvent être plus ou moins compétentes. La compétence donne lieu à des jugements graduels ou relatifs : une personne est plus ou moins compétente. Il convient donc de considérer « la qualification comme un ensemble de savoirs et de compétences professionnelles acquis tout au long de la formation initiale et continue.»³¹

« Afin d'améliorer sa performance et répondre à ses exigences de flexibilité ou de marché, l'entreprise met actuellement l'accent sur le management d'équipe permettant d'assurer le transfert des compétences, la motivation et la performance des équipes. Pour atteindre cette performance, les managers font certes appel aux compétences individuelles de leurs collaborateurs, mais s'appuient également sur les compétences collectives de leur équipe. Les compétences collectives ne sont pas constituées uniquement de la somme des compétences individuelles. Elles reposent sur une ambiance et une dynamique de groupe. Elles sont uniques et possèdent les caractéristiques propres au concept de compétences.»³²

²⁶ UNIFAF Poitou Charentes – GUIDE – Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Compétences et des qualifications- (juillet 2008) www.unifaf.fr/attached_file/componentId/kmelial49/.../gpec.pdf

²⁷ Peretti J.M (juin 2009). Ressources Humaines et gestion des personnes. 7^{ème} Edition. Vuibert. p.58

²⁸ MEMOIRE ONLINE – La gestion des emplois et des compétences en entreprise. [En ligne]. (Page consultée le 12 mai 2016) <http://www.memoireonline.com/03/08/983/gestion-previsionnelle-emplois-competences-entreprise.html>

²⁹ Le Bortierf. G (juillet 2006). Construire les compétences individuelles et collectives. Agir et réussir avec compétence. Les réponses à 100 questions. 4^{ème} édition. Groupe Eyrolles. p.261

³⁰ MEMOIRE ONLINE – La gestion des emplois et des compétences en entreprise. [En ligne]. (Page consultée le 12 mai 2016) <http://www.memoireonline.com/03/08/983/gestion-previsionnelle-emplois-competences-entreprise.html>

³¹ Le Bortierf. G (juillet 2006). Construire les compétences individuelles et collectives. Agir et réussir avec compétence. Les réponses à 100 questions. 4^{ème} édition. Groupe Eyrolles. p.249

³² MEMOIRE ONLINE – La gestion des emplois et des compétences en entreprise. [En ligne]. (Page consultée le 12 mai 2016) <http://www.memoireonline.com/03/08/983/gestion-previsionnelle-emplois-competences-entreprise.html>

2 – La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences : un long processus

En 2002, le Segment AB a eu la volonté de commencer à mettre en place une démarche de GPEC. Cette dernière doit être portée par un engagement fort de la Direction sur les problèmes à résoudre, recensés au cours d'un constat initial (problèmes de fidélisation des salariés, de qualification, de recrutement, de départs à gérer...). C'est un véritable projet qui nécessite une forte implication des acteurs et repose sur une démarche participative.

Concrètement quatre étapes sont nécessaires à la mise en place d'un dispositif GPEC.

Les différentes étapes du processus GPEC

Avant 2000, la notion de GPEC n'était pas prise en compte et n'existait pas au sein de l'entreprise. Aucune démarche était mise en place. Il existait certains outils mais ils n'étaient pas suffisamment harmonisés et optimisés. L'assistante RH a actuellement comme mission de gérer l'onglet GPEC. Chacune de ces étapes est décrite ci-dessous.

a) L'analyse des emplois et des postes

Le Segment AB souhaite mettre en place au quotidien une démarche d'analyse afin de connaître parfaitement les emplois. « Cette analyse est une procédure pour la collecte de faits précis concernant un emploi étudié à une période donnée, permettant ainsi de tracer le profil des emplois avec toutes ses composantes c'est à dire sa description et le profil du titulaire. L'analyse doit respecter deux principes : s'attacher à ce qui est fait dans la réalité (au poste tel qu'il est et non tel qu'il devrait être) et aux tâches (non à l'opérateur).

Le processus de l'analyse se décompose en cinq étapes :

- La préparation (définir les objectifs et les responsabilités de chacun, informer les salariés et les élus)
- L'identification des emplois (décider les services étudiés et dans quel ordre...)
- Le choix de la méthode (enquêtes par questionnaires, observation en situation de travail, entretiens individuels, réunion de groupe de travail...)
- Le recueil des informations grâce à la méthode choisie »³³

Pour finir, le processus d'analyse permet d'établir la cartographie des métiers et la description de poste.

b) L'élaboration de la cartographie des métiers (cf. Annexe 3 page 59)

« L'entreprise doit anticiper l'évolution des métiers pour éviter les décalages quantitatifs et qualitatifs entre les besoins et les Ressources Humaines. Elle doit également assurer le développement continu des compétences afin de permettre une adaptation permanente face à un nouvel environnement de travail. L'évolution des emplois peut être quantitative (évaluer, estimer le nombre prévisionnel d'emploi par la hiérarchie, objectif de productivité...) et / ou qualitative (évaluation de l'incidence des nouvelles technologies sur les emplois existants et sur les nouveaux emplois en cerner les conséquences sur les définitions de fonctions d'emploi et sur les postes). »³⁴ Les emplois vieillissent comme les hommes et parfois plus vite ainsi, une carte actuelle et prévisionnelle des emplois permet de maîtriser les évolutions. L'ancienne cartographie des métiers du Segment AB datait de 2007, son actualisation a donc été l'une de mes premières tâches. Elle regroupe les métiers par grande famille (production, technique, administratif) puis par service et constitue la première étape de toute GPEC. Cet outil permet d'identifier les métiers existants, de visualiser les postes et de préciser leur intitulé.

³³ Peretti J.M (juin 2009). Ressources Humaines et gestion des personnes. 7^{ème} Edition. Vuibert. p.54

³⁴ Peretti J.M (juin 2009). Ressources Humaines et gestion des personnes. 7^{ème} Edition. Vuibert. p.56

L'identification des métiers n'est possible que par la rencontre des différents responsables de service, plus à même d'identifier les postes et de préciser les grandes missions propres à chacun. La cartographie des emplois sert de base à la mise en place de l'information interne, à la planification mais également au recrutement.

c) La création des descriptions de postes, des fiches de postes et d'un référentiel de compétences

✓ La description de poste (cf. Annexe 4 page 60 à 66)

La description de poste de l'entreprise permet de détailler précisément le poste dans son environnement mais également les tâches principales et secondaires du poste. Souvent considérée comme un mode opératoire au sein de l'entreprise, elle comporte cinq rubriques :

L'identification du poste

Cette partie permet d'informer la famille d'activité, la sous famille ou le service auquel le poste appartient ainsi que la position du poste dans l'organigramme hiérarchique et fonctionnel de l'entreprise. Les relations de travail interne et externe au poste et à l'entreprise y sont également décrites. Le terme « relation de travail » renvoie aux interactions mais surtout aux interdépendances entre les acteurs et les différents services internes ou externes à l'entreprise, indispensables à la bonne maîtrise du poste et de ses missions.

Le référentiel de travail

Il indique les supports de travail et les documents créés ou à établir que le titulaire du poste doit remplir, consulter ou utiliser. Enfin dans le cadre des certifications ISO que l'entreprise possède, les procédures et les processus qui intègrent le poste sont précisés.

L'inventaire des activités et des tâches à effectuer

Cette rubrique est une description détaillée des tâches principales à effectuer, présentées par ordre d'importance ou en respectant les séquences du cycle de production. Les tâches occasionnelles sont également spécifiées. Pour chacune d'entre elles, il est indiqué ce que le salarié doit faire et la manière dont les tâches doivent être remplies. Il est également mentionné le temps (en pourcentage) que le salarié consacre à chacune d'entre elle ainsi que le service pour lequel le travail s'effectue.

Remarque : l'emploi doit être décrit avec suffisamment de détails pour que celui qui lit la description (ou un nouvel opérateur) puisse comprendre clairement l'inventaire de l'activité, les résultats attendus, les conditions de travail et les caractéristiques spécifiques de l'emploi. Le but est de décrire ce que doit faire le salarié, comment et pourquoi il doit le faire et ce qu'implique le travail.

Les tâches connexes

Cette partie permet de décrire les tâches secondaires du poste telles que la formation, la sécurité et l'environnement, le processus de qualité totale et d'amélioration continue, le principe des 5S et la petite maintenance. Ces différents onglets permettent de rappeler les obligations communes à tous les salariés.

Le profil du poste

Pour finir le profil du poste est établi. Utile pour la démarche recrutement, il inclut les connaissances préalables avec le niveau de diplôme nécessaire et des illustrations de formations possible, le niveau d'expérience souhaité ainsi que le temps d'adaptation nécessaires. Les aptitudes physiques et / ou relationnelles sont également indiquées ainsi que les attitudes personnelles que le salarié doit avoir pour assurer les missions propres au poste. Enfin les difficultés du poste relatives aux conditions de travail ou aux tâches en elles même sont mentionnées. Le dernier encadré intitulé « indicateur de performance » renvoie à l'ensemble des statistiques que le titulaire du poste doit renseigner ou connaître.

✓ **La fiche de postes (cf. Annexe 5 page 67 à 68)**

La fiche de poste ne doit pas être confondue avec la description de poste. Elle décrit également le poste mais d'une manière générale avec des verbes d'action. Contrairement à la description de poste, la fiche de poste n'est pas un mode opératoire ; elle est formalisée au sein de l'entreprise et se compose de diverses parties que l'on peut résumer ci-dessous :

- Intitulé du poste
- Organigramme hiérarchique
- Activités principales
- Relations avec les autres postes
- Compétences requises
- Expériences nécessaires
- Aptitudes physiques et relationnelles
- Attitudes personnelles
- Référentiels de travail
- Indicateurs de performance

→ L'élaboration de ces deux documents suppose une démarche de prospection sur le terrain avec la planification d'un entretien avec le(s) titulaire(s) du poste. L'auditeur doit être préparé afin de poser des questions efficaces avec un objectif déterminé. « Auditer et non pas décrire le présent »³⁵. Il ne faut pas oublier que le poste doit être décrit tel qu'il doit être, tel que l'entreprise, le conçoit au-delà de la personnalité de son titulaire ou de ses compétences.

La première ébauche de ces documents subit de nombreuses modifications, reformulations et ou clarifications. C'est une partie laborieuse par la nécessité d'organiser les idées et de s'attacher à leur formulation.

Attention : le verbe choisit définit à lui seul le degré d'action et d'initiative du salarié. « Créer » et « développer » n'ont pas la même incidence, il en va de même pour le verbe « demander » ou « réceptionner » une information. Une vigilance apportée à la formation et au choix des mots permet de mieux décrire l'importance du poste et de caractériser avec précision les actions du poste. Cependant, le contenu doit rester claire, simple afin que ces documents soient accessibles et compris par tous. Les phrases longues et complexes sont donc à bannir.

A la fin de la rédaction, les deux documents doivent être relus à plusieurs reprises par le rédacteur et être validés par l'ensemble des acteurs (Titulaires du poste, Assistante RH, Responsable de production, Responsable RH de Branche et en fonction de la nature du poste avec le Directeur de l'établissement) avant de pouvoir être utilisés et mis en service. Chaque relecture permet l'obtention progressive d'une fiche de poste et d'une description de poste aboutie constituant une source d'informations variées et précises pour le Segment AB.

³⁵ Stankiewicz,F. La GPEC dans un contexte imprévisible. Editions Liaisons, 2010, p 67

✓ Le référentiel de compétences (cf. Annexe 8 page 71 à 72)

(Actuellement aucun référentiel de compétences n'existe au sein du SAB, cette étape reste un projet dans la démarche de GPEC)

Une fois la fiche de poste validée, la construction du référentiel de compétences peut débuter. Bien souvent, sa construction débute en même temps que la rédaction de la fiche de poste, pour que les premières compétences ou savoir-faire soient mentionnées en premier. Toutefois, au fil du temps, la version finale de la fiche de poste permet de manière plus aisée de pointer l'ensemble des compétences et de construire le référentiel de compétences approprié. « Le référentiel de compétences peut être défini comme la liste des compétences requises pour un emploi. C'est sur cette base que les écarts entre les compétences requises et les compétences acquises par un salarié donné sont évaluées, et que des décisions de perfectionnement et de formations sont prises afin de réduire cet écart. Le référentiel de compétences résulte de l'analyse des postes, il décrit et situe les compétences requises pour réaliser les activités du poste. Les compétences sont classées parmi les douze caractéristiques suivantes (cf. Annexe 8 page 71 à 72) :

- Compétences générales
- Connaissances du poste (expérience)
- Connaissances techniques Tutorat
- Savoir-faire spécifiques : auto-contrôle
- Savoir-faire spécifique métier
- Savoir-faire complémentaire
- Connaissance de l'entreprise
- Savoir être, comportement
- Aptitudes physiques
- Compétences transversales
- Compétences additionnelles

Outil de pilotage de la gestion des compétences, il permet de déterminer le coefficient hiérarchique de chaque poste. Une même compétence peut être requise pour plusieurs activités. Certaines compétences peuvent être communes à toutes les familles professionnelles : langues étrangères, informatique, contrôle qualité, organisation, analyse, synthèse, management, communication, travail en équipe. Cette liste non exhaustive peut être complétée en fonction des compétences liées à des connaissances techniques selon le secteur d'activités.

La partie la plus complexe réside dans la définition des savoirs - faire propre au poste. Il s'agit de trouver les compétences clés, indispensables au poste. La difficulté de lister ces dernières s'explique notamment par la complexité de la notion de compétence. Trop souvent utilisé, la notion de compétence est aujourd'hui encore bien floue et souvent mal définie. Il existe de multiples définitions.»³⁶

« La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis, elle se constate lors de sa mise en œuvre, en situation professionnelle. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer »³⁷. Pour mieux élaborer ce référentiel, il faut prendre en compte l'avis du responsable de service, mieux placé pour définir les compétences dont il a besoin pour le fonctionnement de son service et l'atteinte des objectifs fixés. Un circuit de validation est également à suivre plus court toutefois que pour la fiche de poste, le salarié n'étant pas impliqué dans la démarche. Attention, il s'agit d'établir les compétences attendues et nécessaire au poste et non celles possédées par le ou les salariés titulaire(s) sur le poste.

³⁶ MEMOIRE ONLINE – La Gestion des Emplois et des Compétences en entreprise. [En ligne]. (Page consultée le 12 mai 2016) <http://www.memoireonline.com/03/08/983/gestion-previsionnelle-emplois-competences-entreprise.html>

³⁷ Définition élaborée par le Medef à l'occasion des travaux des journées de formation en octobre 1998

d) La cotation des postes

Postérieurement à l'analyse des emplois, l'évaluation des emplois détermine le plus rationnellement que possible le niveau hiérarchique du poste par la détermination du coefficient. Elle évalue aussi l'exigence des postes par rapport aux compétences requises. « L'Union des Industries Métallurgiques et Minières propose quatre critères pour l'identification du niveau hiérarchique du poste : l'autonomie, la responsabilité, le type d'activité et les connaissances requises. L'identification de l'échelon à l'intérieur d'un niveau déterminé se fait à l'aide des critères de complexité et de difficulté du travail à accomplir. »³⁸

La pesée du poste se réalise par la convocation de la commission d'évaluation composée d'un groupe de quatre à six personnes (le Responsable RH Branche (pilote de la démarche), l'Assistante RH, l'enquêteur (rédacteur des outils d'analyse de poste), le Responsable de service (N+1) et des partenaires sociaux) chargés d'évaluer, selon une méthode et des critères précis, les postes qui ont fait l'objet d'une description détaillée. Les commissions d'évaluation pèsent chaque poste en lui attribuant un coefficient de niveau minimum, moyen ou maximum. Une fois que les coefficients sont déterminés, la commission se réfère à la grille des rémunérations annuelles effectives garanties pour le salaire afin de fixer la rémunération des salariés (cf. Annexe 13 page 86 à 87). Les réunions avec ordre du jour sont organisées par le rédacteur. En 2002, deux réunions étaient prévues par mois avec quatre postes à évaluer par réunion.

Le mode de fonctionnement d'une commission de poste est le suivant :

Avant l'évaluation, tous les membres de la commission sont préalablement formés à la méthode et reçoivent à l'avance la fiche de poste, la description du poste, le manuel d'évaluation (cf. Annexe 9 page 73) et la grille de pesée (cf. Annexe 11 page 76) afin de pouvoir les étudier et préparer les questions éventuelles.

Pendant la commission, le rédacteur de la description du poste anime les débats. Le Responsable hiérarchique apporte des précisions techniques si nécessaires. Chaque participant positionne le poste en fonction des critères proposés par la méthode d'évaluation. Chaque commission débute par la comparaison des résultats des grilles de cotation individuelle (cf. Annexe 10 page 74). Pour chaque critère où il y a désaccord, une discussion s'ouvre afin de trouver un consensus.

Au terme de l'évaluation, les résultats finaux sont inscrits dans une grille de cotation (cf. Annexe 10 page 75) pour obtenir le coefficient du poste grâce à la grille de transcription (cf. Annexe 11 page 76), connue seulement par le service RH. Cette dernière étape permet donc d'achever la base de la GPEC pour tout poste. En cas de décalage significatif le ou les postes concernés peuvent faire l'objet d'une nouvelle évaluation.

Une commission d'évaluation se réunit chaque fois qu'un poste de travail nouveau se crée et chaque fois qu'un poste subit des évolutions significatives qui nécessitent de le redéfinir et de l'évaluer à nouveau pour le positionner dans la grille de classification (cf. Annexe 14 page 88).

La méthode utilisée afin de réaliser la cotation des postes au sein du Segment AB est la méthode analytique par point (cf. Annexe 9 page 73). La somme des estimations partielles aboutit à l'attribution d'un total de points correspondant au coefficient minimum. Le manuel d'évaluation de Segment AB expliquant la méthode utilisée a été développé par un cabinet spécialisé. Ce dernier a conçu la méthode en s'inspirant et en prenant en compte les exigences de la convention collective. Deux axes d'appréciation du poste ont été mis en évidence : les exigences liées à la complexité du poste (prise de décision, impact sur la qualité, gestion des coûts, communication, connaissances, management) et la marge d'autonomie laissée au titulaire (efficacité personnelle, adaptation au changement, relation de travail, degré d'initiative, contribution aux améliorations). Pour chacun des deux axes, des critères sont à évaluer. Au total onze critères d'évaluation existent, parmi lesquels nous pouvons trouver l'efficacité personnelle, les connaissances ou encore le degré d'initiatives. Pour chaque critère il existe plusieurs paliers du plus faible au plus élevé. Pour passer au palier supérieur, il faut que la fiche de poste réponde à l'ensemble des caractéristiques développées pour chacun des paliers.

³⁸ Peretti J.M (juin 2009). Ressources Humaines et gestion des personnes. 7^{ème} Edition. Vuibert. p.146

Chaque caractéristique compte, si une seule lui fait défaut, il faut alors repasser au degré inférieur. La démarche est la même pour l'ensemble des critères d'évaluation. L'évaluation est achevée lorsque chaque poste obtient sa grille de cotation (cf. Annexe 10 page 75).

Une fois l'évaluation des postes et la détermination des coefficients réalisées, une évaluation des salariés et des compétences acquises se déroule tous les ans lors de l'entretien individuel. Pour ce faire, les compétences du salarié sont confrontées à celles listées dans le référentiel de compétences du poste dont il est titulaire ainsi que des postes auquel il possède une polyvalence. Une fois le référentiel rempli, un pourcentage de maîtrise du poste principal est déterminé (nombre de compétences acquises / nombre de compétences totales au poste). Le coefficient hiérarchique correspondant à ce taux est appliqué à la personne pour une durée d'un an (sauf lorsque surviennent des changements importants d'affectation) et est préalablement déterminé lors de la mission d'évaluation du poste (cf. ci-dessous).

Un système d'appréciation, avec comme base l'entretien annuel individuel permet notamment :

- D'évaluer la performance et le potentiel des salariés afin d'anticiper les emplois et les compétences.
- D'améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel et d'être plus à l'écoute et réceptif face aux attentes des salariés.

Après l'entretien individuel, une matrice de compétences peut être réalisée (cf. Annexe 16 page 90). Ce document indique les niveaux de maîtrise au poste de chaque salarié pour lequel il travaille. Ces grilles sont affichées au sein de l'atelier et accessibles à tous. Cet outil assure une transparence des coefficients, une reconnaissance des niveaux de maîtrise et des polyvalences de chacun. Les polyvalences sont des postes, autre que le poste principal sur lequel le salarié est compétent. Pour être reconnu polyvalent à un poste, il faut que le salarié possède au moins 50 % des compétences associées au poste. A partir de cette matrice de compétences est calculée la prime de polyvalence. Cette dernière consiste à favoriser le développement des compétences, de la formation et de l'intérêt des salariés pour leur travail. Elle est progressive en fonction du nombre de polyvalence du salarié.

→ Cette dernière étape est essentielle dans le processus de GPEC afin d'obtenir, au fur et à mesure du temps à une grille de salaires cohérente avec la GPEC. Une progression à la hausse des salaires en fonction des coefficients est nécessaire.

« La fixation du salaire doit permettre de contribuer à transmettre à chacun une rémunération équitable. En effet, la recherche de l'équité est un objectif essentiel. Chaque salarié détermine son ratio d'équité, en faisant le rapport : rétribution reçue / contribution donnée et compare son ratio à celui des autres membres de l'organisation. Il ajuste son comportement en fonction des comparaisons effectuées et en particulier accroît ou réduit sa contribution. La recherche d'un salaire juste et équitable implique de prendre en compte la qualification du poste et la performance du titulaire.»³⁹

Les clefs de réussite d'une démarche compétence

« Il n'existe pas de « one best way » concernant la démarche GPEC. La mise en œuvre d'une politique cohérente de GPEC constitue un objectif ambitieux. Un certain nombre de conditions de réussite doivent être réunies notamment :

- Un engagement fort et continu de la Direction.
- La concertation avec les partenaires sociaux (représentant des enjeux importants surtout lorsqu'elle touche aux questions de classification et de rémunération ; la démarche compétence n'a de chance d'être viable que si elle se réalise dans le cadre d'un accord avec les partenaires sociaux).
- La nécessité d'un pilotage inspiré.

³⁹ Le Bortier G (juillet 2006). Construire les compétences individuelles et collectives. Agir et réussir avec compétence. Les réponses à 100 questions. 4^{ème} édition. Groupe Eyrolles.

- L'engagement de la hiérarchie et en particulier de l'encadrement de proximité.
- La mise en œuvre d'une démarche participative.
- La transparence des enjeux.
- L'adoption d'un concept clair, opératoire, simple à utiliser de la compétence.

Il semble important de rappeler que pour gérer les hommes, il faut non seulement les connaître mais aussi connaître les emplois qu'ils occupent. Les emplois naissent, vivent, se transforment et disparaissent et la Gestion des Ressources Humaines s'efforce de veiller à l'équilibre qualitatif et quantitatif permanent entre les emplois de moins en moins stables et des hommes soucieux de sécurité. Cet équilibre repose sur une bonne connaissance des fonctions, des emplois des postes et métiers actuels et futurs.»⁴⁰

« Pour que le processus de « gestion des compétences » soit réussi et apporte une plus-value aux deux parties à l'entreprise et aux salariés, il faut également :

- ✓ **Laisser une place à chacun des acteurs dans la mise en place de la démarche GPEC.**

La pérennité des emplois et le développement des compétences et des qualifications représentent un enjeu commun pour les différents acteurs. Cependant, si l'enjeu est partagé, chacun doit pouvoir trouver sa place dans la démarche (Représentant du personnel, Direction, Responsables et Salariés).

- ✓ **Parler un langage commun.**

Travailler sur l'emploi, les compétences et les qualifications nécessite un minimum de langage commun c'est pourquoi, il me semble primordial de clarifier les principales notions utiles à un travail de GPEC :

- La fonction est un ensemble de tâches correspondant à un rôle dans un système de travail.
- Le poste désigne « une situation de travail spécifique définie dans le temps et l'espace et qui se caractérise par une mission et un ensemble de tâches précises. »
- Le métier est un ensemble de savoir-faire professionnels et de compétences permettant d'occuper un emploi.
- L'emploi désigne « l'ensemble de situations de travail présentant des contenus d'activités identiques ou similaires, suffisamment homogènes pour faire l'objet d'une gestion des compétences adaptée. Il suppose donc des situations de travail communes pour pouvoir être occupées par un même individu.»⁴¹

→ La réussite de la démarche repose donc sur l'effort de communication mené tout au long du processus et sur l'adhésion de la hiérarchie.

Après avoir décrit les différentes étapes constitutives d'une démarche de GPEC et ses clefs de réussite, il me paraît essentiel de mettre en avant les raisons qui ont motivé la conduite et le développement d'une GPEC au sein du Segment AB pourtant libéré de toute obligation légale.

⁴⁰ Le Bortier, G (Juillet 2006). Construire les compétences individuelles et collectives. Agir et réussir avec compétence. Les réponses à 100 questions. 4^{ème} édition. Groupe Eyrolles. p.258, 264, 265,266, 267

⁴¹ UNIFAF Poitou Charentes – GUIDE – Gestion prévisionnelle des emplois, des compétences et des qualifications. (juillet 2008). www.unifaf.fr/attached_file/componentId/kmelia149/.../gpec.pdf

2 – Pourquoi optimiser le processus de GPEC ? Les grands enjeux

Selon une étude récente de l'Association Nationale des DRH (ANDRH), les principales raisons qui décident les entreprises à entamer une démarche GPEC sont les suivantes :

- Mieux gérer les compétences clés (47%)
- Améliorer la mobilité professionnelle (45%)
- Anticiper les organisations du travail (44%)
- Améliorer les expertises métiers (40%)
- Améliorer l'employabilité (39%)
- Améliorer le transfert de compétences (31%)

La base de la GPEC est de servir aux intérêts de l'entreprise mais également des salariés. L'objectif de l'entreprise est d'être rentable, créatrice de valeur et prévoyante afin d'éviter un PSE faute de ne pas avoir anticipé. C'est un outil stratégique et de décision pour l'employeur sur sa Masse Salariale.

« Gérer la diversité, valoriser les talents de chacun, sécuriser les parcours et ouvrir des perspectives à tous constituent aujourd'hui les objectifs forts d'une politique de GPEC. »⁴²

Comme évoqué précédemment, la mise en place de la GPEC au sein du Segment AB résulte d'une démarche volontaire. Plus qu'une question d'outil, la GPEC est une démarche initiée pour faire évoluer l'entreprise avec ses acteurs. L'engagement d'une mise en place d'une démarche GPEC comporte de multiples intérêts et objectifs spécifiques pour l'entreprise mais également pour le salarié tels que :

- Intégrer les Ressources Humaines à la stratégie de l'entreprise.
- Se projeter dans l'avenir pour mieux se préparer aux changements.
- Contribuer au développement et à la pérennisation de l'entreprise.
- Supprimer le « favoritisme » (attribution de coefficient avec des règles précises).
- Motiver les salariés par rapport aux efforts fournis en reconnaissant et valorisant leurs compétences afin d'améliorer aussi leur implication au poste.
- Répondre à une demande forte du personnel, de la hiérarchie et des partenaires sociaux.
- Améliorer la compétence pour anticiper et optimiser les dispositifs de formation.
- Visualiser la marche de progression possible par individu.
- Dissocier l'homme du poste : atteindre l'objectivité.
- Contribuer au développement d'un management innovant en possédant des outils de management et de progrès clair, précis et transparent.
- Adapter, développer et valoriser les compétences individuelles et collectives des salariés à l'évolution des métiers.
- Connaître plus finement les profils requis afin de réduire les difficultés de recrutement.

En résumé, la GPEC vise six grandes missions :

- Garantir que l'entreprise disposera en temps opportun du personnel compétent.
- Maitriser par anticipation l'adéquation permanente entre les besoins et les ressources en main d'œuvre sur le plan quantitatif (effectif) et qualitatif (compétences).
- Améliorer la compétitivité de l'entreprise (réactivité-spécificité).
- Optimiser les coûts de la GRH notamment dans la gestion de la formation et du recrutement.
- Améliorer le climat social dans l'entreprise en impliquant à la fois le personnel et les instances représentatives du personnel et en appliquant une transparence quant aux résultats.
- Fidéliser le salarié en valorisant son travail, ses compétences et en lui offrant des possibilités d'évolution dans son parcours professionnel.

⁴² Peretti J.M (février 2015). Gestion des Ressources Humaines. 20^{ème} édition. Vuibert p25

Ainsi, une mise en place d'une démarche de GPEC au sein du Segment AB permettra de :

- Faciliter le cours des entretiens individuels en donnant matière de discussions aux managers.
- Définir équitablement des niveaux pour chaque salarié grâce au coefficient.
- Définir les postes pour chaque salarié grâce à la description de poste.
- Restituer les demandes de formation par le biais d'un référentiel de compétences.

De ce fait, l'optimisation de la démarche GPEC représente un enjeu important pour le SRH et le Segment AB. Son objectif actuel est donc de faire vivre au quotidien la GPEC et de l'utiliser comme un moyen de management de développement. C'est pour toutes ces raisons que l'entreprise souhaite entamer une démarche de compétences. L'enjeu est de formaliser un référentiel de compétences en corrélation avec la convention collective de l'entreprise (cf. Annexe 12 page 77 à 85) afin de pouvoir évaluer les postes et d'avoir une description précise des postes ainsi qu'une polyvalence financièrement valorisée.

Face à certains de ces enjeux, le SRH a constaté qu'il y avait dans le processus de GPEC des atouts mais aussi des points à améliorer.

B – Les forces et les faiblesses du processus de GPEC au Segment AB

Pour garantir objectivité, professionnalisme et efficacité, il m'a semblé important de faire un bilan et une analyse du processus GPEC au sein du Segment AB. Ce dernier a permis, comme vous le constaterez, d'identifier ses forces et ses faiblesses.

1 – Le bilan et l'analyse de la démarche GPEC

Le bilan a été élaboré en analysant les différentes phases du processus. Dès mon arrivée, j'ai constaté que le projet d'une mise en place d'une GPEC avait déjà été envisagé en 2002 par l'Assistante RH de SAB, Géraldine Beldent. Elle a organisé des audits avec les différents acteurs engagés dans la démarche afin de rédiger les descriptions et les fiches de poste existant et ensuite assister et participer à leur évaluation. Cependant, aucun référentiel de compétences n'a été établi et les outils mis en place ont été dépassés par les différents changements qu'a subit l'entreprise.

La matrice de compétences utilisée actuellement n'est pas fondée de manière rationnelle : (cf. Annexe 15 page 89)

- Elle n'a pas de lien avec la convention collective.
- Elle manque d'analyse et de suivi.
- Elle est liée aux machines et non aux postes.
- Elle repose sur un constat et un avis personnel. Elle n'a rien de concret et de méthodologique.
- Et elle ne permet pas d'évaluer les compétences du personnel.

Cet outil a pour objectif d'être juste et reconnu par le personnel.

De plus, le Segment AB a un historique économique d'usine en perte. En 2009, l'entreprise comptait trente-cinq titulaires environ, l'année suivante le carnet de commande a fortement diminué, un plan social de neuf personnes a été effectué. Elle a donc subi des pertes consécutives sur les dix dernières années et s'est retrouvée avec un effectif de vingt-cinq personnes notamment à cause de difficultés financières et d'un manque de productivité... Suite au PSE, le recours aux intérimaires n'est pas permis pendant une durée de 3 mois et l'entreprise a dû faire face à une hausse d'activité. Le recours aux heures supplémentaires et au développement de la polyvalence a donc augmenté au fil du temps.

Depuis 2014, elle compte un effectif de quinze personnes avec un chiffre d'affaires équivalent à celui d'il y a deux ans et une profitabilité constante. Les départs de salariés se font au gré des retraites ce qui l'oblige à développer fortement les compétences pour pouvoir remplacer les absents en congés ou en maladie. Par exemple, en 2011 il y avait quatorze personnes en production avec un total de quatre-vingt-huit polyvalences, c'est-à-dire six polyvalences par personne environ.

A contrario, en 2014, onze personnes travaillaient en production avec un total de cent quarante-deux polyvalences. Avec la baisse consécutive du personnel, l'entreprise a décidé de développer au maximum les compétences. Ainsi, entre 2011 et 2014, les polyvalences du personnel d'atelier ont été multipliées par deux et le niveau de compétences techniques des salariés a considérablement augmenté (travail sur plusieurs postes, sur plusieurs secteurs, sur des pièces simples et complexes).

C'est dans ce contexte particulier que le concept de GPEC devient un enjeu pour l'entreprise.

Suite à l'élaboration du bilan et de l'analyse du processus de GPEC, nous avons pu identifier ses forces et ses faiblesses.

2 – Les principales forces et faiblesses du service RH suite à la démarche de GPEC

Depuis quelques années, le service RH doit faire face à certaines faiblesses liées à son processus de GPEC.

a) La GPEC : un processus chronophage en perpétuelle évolution

Dans un environnement économique de plus en plus incertain, il est difficile pour l'entreprise d'analyser et d'anticiper ses besoins. « ... un « effet de mode » concernant les compétences existe. La majorité des entreprises portent une attention particulière à ces dernières. Il semble intéressant de se demander si l'effet médiatique rendra le projet et la démarche obsolète ou plus pertinente ? Il est nécessaire d'être prudent face à une adoption des différentes étapes et concept d'une démarche GPEC. Prendre son temps et étudier les conséquences de sa mise en place est important. En effet, l'atteinte des objectifs ne se fait pas en une année, parfois des efforts sur trois à cinq ans sont fournis pour obtenir les objectifs souhaités. Il ne suffit pas d'élaborer des outils mais de modifier en conséquence les pratiques d'évaluation et de validation des compétences, d'entretiens annuels, de rémunération, d'organisation du travail et de management.»⁴³

Formaliser un référentiel de compétences devient un enjeu important pour l'entreprise. L'intérêt actuel porté aux compétences peut être résumé autour de deux mots clés : la compétitivité et l'employabilité. Nous sommes loin du simple « effet de mode ». Les enjeux sont d'envergure. S'engager dans une démarche de GPEC n'est pas seulement se mettre « au gout du jour », c'est un processus en perpétuelle évolution. La démarche GPEC mise en œuvre n'est pas achevée même si celle-ci peut être considérée sans fin. Les postes auparavant définis nécessitent des mises à jour et des corrections du fait de l'évolution de certains métiers et de l'émergence de nouvelles tâches et de nouvelles technologies. Cette situation résulte d'une combinaison de nombreux facteurs qui s'imposent comme des freins au développement et à la pérennisation de la démarche.

⁴³ Le Bortierf. G (juillet 2006). Construire les compétences individuelles et collectives. Agir et réussir avec compétence. Les réponses à 100 questions. 4^{ème} édition. Groupe Eyrolles

Aujourd'hui, le Segment AB possède quelques outils de GPEC mais certains sont obsolètes (matrice de compétences), abandonnés (dispositif d'évaluation) et d'autres absents (le référentiel de compétences). Il faut les remettre à jour ou en créer de nouveaux car il y a des postes qui n'existent plus et d'autres qui ont évolué. En effet, le nombre de salariés a diminué depuis dix ans ce qui a radicalement modifié l'environnement de travail des salariés (plus de polyvalence, de compétences, d'heures de travail...).

La matrice de compétences a été réalisée en fonction des machines et non par rapport aux postes (cf. Annexe 15 page 89). Les outils déjà mis en place permettent au projet de ne pas être qu'une photographie à un instant T mais d'être évaluée régulièrement. Cependant, aucun suivi n'a été mis en place suite à un manque de temps. La GPEC est un processus « chronophage » dans le sens où elle nécessite beaucoup de temps car les outils sont multipliés par le nombre de personnes travaillant dans la société et que la mise à jour n'est pas automatisée.

Il me semble important également de rappeler que la GPEC est un projet qui demande une grande implication au quotidien de tous les acteurs engagés. L'implication des coordinateurs de production n'est pas facile à obtenir. Il est très souvent nécessaire de les relancer pour qu'ils remplissent les différents documents utiles.

La gestion au quotidien de la GPEC, la pérennisation de la démarche pose des enjeux importants au sein de l'entreprise.

b) Le manque de sécurisation des postes et des machines

Face aux différents aléas (arrêt de travail, absences diverses...), l'entreprise a un réel manque de sécurisation des postes. L'absence d'une personne sur un poste pose des problèmes d'organisation et de production. En effet, la difficulté des remplacements devient importante. Avec la crise économique, l'entreprise réduit ces dépenses pour les recrutements. Le Segment AB manque de ressources. Si l'entreprise veut optimiser sa production, le personnel sortant doit être remplacé ou le personnel restant doit former les personnes en interne puisqu'embaucher et recruter engendre des coûts supplémentaires non négligeables pour l'entreprise. Cependant, l'ensemble du personnel ne peut pas transmettre son savoir car cela serait trop coûteux en temps et en argent.

Les métiers au sein du Segment AB sont très spécialisés, risqués (pétrole, complexité...) et les ressources extérieures (intérim) sont complexes à mettre en place (formations longues et non pérennes, niveau de qualification assez élevé...).

Sans oublier que les machines de production sont devenues également un enjeu important pour l'entreprise. Le Segment AB est un parc vieillissant nécessitant des compétences spécifiques et donc une formation au poste avec un temps d'adaptation. Ainsi, la productivité lors des premières semaines de formation est plus faible.

Considéré comme des machines « maison », certaines n'ont pas été remplacées depuis la création de l'entreprise et sont devenues spécifiques et vieillissantes. Lorsqu'elles tombent en panne, des réparations internes sont faites mais aucun remplacement ou changement n'est réalisé. Une partie de l'atelier se retrouve désorganisée ce qui ralentit la production. Sur le long terme, cela peut engendrer de réels problèmes. En effet, suite à l'évolution du processus de production et des situations de travail certaines machines ne sont plus productives voir même inexistantes sur le marché actuel ce qui pose un réel enjeu pour l'entreprise.

→ La mise en place de la démarche GPEC devient de plus en plus complexe et particulière notamment à cause d'une inadéquation des compétences, des effectifs réduits, d'une pyramide des âges vieillissante et d'une communication surtout orale.

c) Le développement des compétences et des polyvalences : un défi pour l'entreprise

L'un des principaux défis à relever pour le Segment AB est de développer simultanément les compétences individuelles et collectives des salariés ainsi que leur polyvalence afin de pouvoir faire face aux différents changements et aléas de travail. Chacune de ces compétences a des bénéfices à apporter pour l'entreprise. La reconnaissance des compétences individuelles acquises se traduit par des évolutions professionnelles mais aussi par une progression sur l'échelle des coefficients. Cependant, les compétences collectives doivent aussi être prises en compte. Le management et l'organisation doivent faciliter la coopération et la synergie des compétences.

Les indicateurs de performance sont ainsi collectifs et la question de la reconnaissance de la compétence d'équipe est donc posée. L'efficacité de la coopération repose en partie sur la richesse des compétences individuelles acquises et sur la dimension relationnelle et méthodologique des acteurs.

Aujourd'hui, les salariés isolés sont de moins en moins compétents et sont de plus en plus appelés à agir de manière autonome tout en devant coopérer davantage. La notion d'autonomie a évolué : elle ne correspond plus à la capacité à agir seul mais à la capacité à s'intégrer à un collectif et à savoir utiliser un réseau de ressources. C'est un enjeu important pour la fonction des Ressources Humaines et pour l'encadrement opérationnel.

Pour produire un segment, vingt-cinq opérations sont nécessaires alors qu'il y a que quinze personnes en production. Le besoin de polyvalence est donc primordial pour assurer l'avenir de l'entreprise.

d) La compétence, un enjeu à prendre en compte : une notion complexe et familière⁴⁴

Une des difficultés rencontrées par l'entreprise est le concept de compétence. Inscrit dans le langage courant, le risque de malentendu entre les personnes qui l'emploient est permanent.

La compétence a longtemps été assimilée à la capacité à maîtriser un poste ou une connaissance. Or, il me semble important de préciser que ce n'est pas parce que l'on possède un diplôme professionnel ou que l'on a suivi une formation que l'on peut agir avec compétence dans des situations de travail évolutif.

Etre compétent c'est être capable d'exécuter, d'agir et de réagir en situations complexes et instables à n'importe quel moment et endroit.

La compétence est le risque d'une notion faible pour des enjeux forts. En effet, beaucoup d'acteurs considèrent la notion de compétence comme : « une somme de savoirs, de savoir-faire et de savoir être ». La réalité des compétences est plus complexe et ne pas être vigilant sur ce constat comporte des risques : celui de réaliser des dispositifs non fiables et qui peuvent engendrer davantage de problèmes qu'ils n'en résolvent ; notamment celui de produire un référentiel de compétences qui seront par la suite abandonnés par les opérationnels car les compétences pour les faire fonctionner n'auront pas été produites et réunies.

Afin de relever les enjeux économiques et sociaux importants, il est donc important de se doter d'une définition de la compétence adaptée au contexte actuel des situations de travail de l'entreprise. Il ne faut pas oublier qu'il n'existe pas qu'une seule définition de la compétence. Cette dernière évolue en fonction de l'environnement de travail. Certains salariés de production peuvent être amenés à exécuter des consignes strictes à certains moments de leur travail et à disposer d'une grande autonomie dans d'autre.

C'est donc bien par rapport à des nouvelles exigences sur la façon de faire ou d'agir que nous pouvons reconnaître si un professionnel est plus ou moins compétent.

⁴⁴ Le Bortier, G (juillet 2006). Construire les compétences individuelles et collectives. Agir et réussir avec compétence. Les réponses à 100 questions. 4^{ème} édition. Groupe Eyrolles

e) L'enjeu de l'évaluation des compétences

L'une des premières difficultés d'une démarche semblable à celle engagée au sein de SAB est l'adaptation de la convention collective. Très générale, il est difficile de faire le lien entre les postes existants et les descriptions données par la convention collective. De plus, la problématique de l'absence de référentiel de compétences et le faible montant de la rémunération de la polyvalence n'influencent pas nécessairement les salariés à s'engager sur plusieurs postes. Cela devient un enjeu important et exige une réflexion.

Ainsi, le Segment AB doit aujourd'hui traiter la question de l'évaluation des compétences. C'est autour d'elle que se positionne les principaux enjeux d'une démarche GPEC. Aucune évaluation n'est neutre et ses conséquences sur la qualification et les rémunérations sont décisives. L'évaluation est à la fois souhaitée et redoutée par les salariés. Chacun aspire à être reconnu mais craint d'être jugé. La difficulté surgit lorsque la compétence se rapproche du savoir agir. En effet, l'évaluation ne peut pas se réduire à contrôler la conformité de la compétence par rapport à une norme unique, à un standard car il n'y a pas de *one best way*, qu'une seule façon d'agir avec compétence. Plusieurs styles de management, de démarches ou de méthodes peuvent se révéler efficaces et légitimes.

Le manuel d'évaluation existant est source de faiblesse pour l'entreprise. Il est prévu pour permettre une évaluation des opérateurs et du personnel ETAM. Cependant, les descriptions des niveaux sont très orientées sur les opérateurs, ce qui rend difficile l'évaluation du personnel ETAM et plus particulièrement du personnel administratif. Certains coefficients ont été utilisés par le passé au sein du service RH alors qu'ils étaient inexistant dans la convention collective pour le type de poste évalué. Par exemple, certains ouvriers ont obtenu le coefficient 180 alors qu'il n'existait pas pour le statut d'ouvrier mais seulement pour celui d'employé. Il faut faire attention au système de cotation actuel car il ne prend pas en compte les différents statuts du poste.

→ Les fluctuations d'activité, le manque de temps, les récentes difficultés économiques, la gestion du personnel en flux tendu et toutes les faiblesses mentionnées ci-dessus sont notamment les causes d'une stagnation dans l'avancé du processus GPEC depuis 2002.

Néanmoins, le service RH possède certaines forces :

- La volonté du service à mettre en place un processus GPEC efficace au sein de l'entreprise est un atout majeur. Lors de mon stage, j'ai réalisé la première partie du processus GPEC (l'analyse et la description des postes).
- Le personnel est volontaire et souhaite s'investir afin d'atteindre les objectifs souhaités de la GPEC. Cela représente un avantage pour l'entreprise car sans l'intérêt et l'investissement de l'ensemble des acteurs, la mise en place de la démarche ne peut avoir lieu.
- Depuis son arrivée au sein de l'entreprise en 2015, la RRH Branche n'a pas eu le temps de se consacrer à l'avancé de la démarche GPEC au sein de SAB. Néanmoins, elle souhaite être plus pointue et rigoureuse dans le processus de GPEC. Ainsi, des réunions vont être programmées à ce sujet afin de trouver un consensus entre tous les acteurs.

→ La mise en œuvre de la démarche est complexe. Elle est soumise à la disponibilité et à l'implication de nombreux acteurs, à la complexité de certains postes et à la difficulté à cerner dans son intégralité la notion de compétences. Enfin, les pratiques d'évaluation des compétences individuelles apparaissent dans bien des cas comme pouvant entraîner une rupture des relations existantes entre les plus compétents et ceux qui le sont moins. Des relations de compétition inter-individu peuvent se développer au détriment de l'efficacité collective.

Tous ces constats ont eu des répercussions sur l'ensemble du service RH. Aujourd'hui, l'effort partagé de tout le personnel est essentiel pour trouver de nouvelles solutions afin d'améliorer la procédure de GPEC.

Après ces constats, il semble intéressant de nous demander comment a réagi le service RH ? Et quelle décision souhaite t'il adopter pour pallier à ces problèmes ?

C – Les améliorations prises par le service des Ressources Humaines face aux diverses faiblesses constatées : l’optimisation

La GPEC devient une phase de plus en plus importante, pour le service, dans la mesure où les enjeux et les faiblesses que rencontre l’entreprise peuvent s’avérer plus coûteux, en terme de temps et d’argent, que le processus de GPEC en lui-même. Aujourd’hui, nous pouvons constater que les établissements ne structurent pas suffisamment leur processus de GPEC. Après de mûres réflexions, constats et discussions, le SRH souhaite réagir assez rapidement. Force de propositions, il a envisagé de procéder à différentes améliorations afin d’optimiser au maximum son processus de GPEC. Pour remédier aux faiblesses identifiées, le service veut mettre en place de nouvelles stratégies.

L’objectif du SRH pour 2016 et sur le long terme est de continuer à renforcer et à maximiser son processus de GPEC en mettant en place un référentiel de compétences ainsi qu’une nouvelle matrice de compétences afin d’obtenir une évaluation des postes en lien direct avec la convention collective. C’est dans ce contexte, que la RRH branche m’a confié comme mission de participer directement à la mise en place de la démarche GPEC au sein de Segment AB (cf. Page 23-24).

Une fois que la première partie du processus et que tous les documents ont été réalisés et validés par le Responsable de production et la Direction, j’aurai dû créer le référentiel de compétences ainsi que la matrice de compétences afin de pouvoir évaluer les postes. Faute de temps, de hausse d’activité et de disponibilité du personnel, cette dernière partie n’a pas pu être réalisée.

Ces étapes importantes auraient apporté un nouveau regard sur la GPEC. Cependant, cet objectif reste un futur projet pour le service des Ressources Humaines.

Aujourd’hui, deux solutions s’offrent au RRH branche pour optimiser son processus :

- Assurer en totalité le processus en interne.
- Faire appel à des organismes extérieurs tels que le groupe Centor Idep qui prennent en charge une partie du processus, notamment l’évaluation des postes.

1 – L’optimisation de la GPEC : un enjeu fort pour AB

Comment optimiser la démarche GPEC au quotidien afin qu’elle réponde à la fois aux attentes des salariés et aux objectifs de l’entreprise ? Suite au premier travail que j’ai réalisé et au changement d’organisation, la RRH souhaite rendre son processus de GPEC de plus en plus objectif. Plus concrètement, les améliorations mises en place ou en cours de réflexion par le SRH se sont organisées autour de cinq axes principaux :

- La formalisation et l’amélioration des outils actuels et futurs de la GPEC.
- La valorisation de l’entretien professionnel et individuel.
- L’amélioration des reconnaissances du personnel.
- La création d’un partage des données sources GPEC.
- La prise en compte de la mobilité interne.

a) La formalisation et l'amélioration des outils actuels et futurs de la GPEC

Pour pallier aux enjeux de la détermination des coefficients, le service RH souhaite formaliser d'un référentiel de compétences et par la suite faire intervenir un cabinet extérieur afin d'évaluer les postes.

En effet, remettre à jour le manuel d'évaluation permettrait d'obtenir une cohérence avec la convention de l'entreprise et d'atteindre une objectivité optimale. Actuellement, l'entreprise utilise pour certaines catégories de poste des coefficients non existants dans la convention. Le référentiel de compétences serait un moyen de valoriser les polyvalences métier.

b) La valorisation de l'entretien professionnel et individuel

Depuis la loi sur la formation professionnelle du 5 mars 2014, un entretien professionnel est obligatoire tous les deux ans entre le salarié et l'employeur⁴⁵. Il est destiné à envisager les perspectives d'évolution professionnelle du salarié et les formations qui peuvent y contribuer. Suite à cette réforme, le Service RH a décidé de s'appuyer sur les entretiens professionnels et les entretiens individuels.

Ainsi, tous les ans en début d'année se déroule au sein de l'entreprise, les entretiens individuels annuels aussi appelé entretien d'évaluation. Moments uniques dédiés à l'échange entre le collaborateur et son responsable, ils permettent de dresser le bilan de l'année écoulée, de fixer les objectifs de l'année suivante et de mettre en exergue les difficultés, les réussites et les attentes du salarié.

Lors de ces entretiens, le Directeur de l'établissement fait actuellement une estimation de la liste des compétences et du pourcentage de compétences acquises pour tous les salariés. Le Segment AB ne souhaite plus faire une estimation des compétences mais une évaluation précise avec l'ensemble des compétences nécessaire au poste. C'est pourquoi, l'enjeu de la formalisation d'un référentiel de compétences est primordial pour obtenir une évaluation des postes cohérente.

De plus, perçus comme des moments clés entre le salarié et sa hiérarchie, les entretiens individuels permettent au N+1 et aux opérateurs d'aborder le sujet de la GPEC. Les responsables doivent :

- Etudier les documents relatifs à la GPEC et s'interroger sur leur actualité en collaboration avec les salariés.
- Prendre le temps de détailler la fiche de poste avec le salarié et d'y apporter les corrections relatives aux changements.
- Retranscrire les documents et les transmettre au service des Ressources Humaines.

En plus de mettre à jour la fiche de poste, cette étape permet d'impliquer le salarié. Si les outils de GPEC sont régulièrement consultés et actualisés, leur obsolescence sera évitable et ils s'établiront très vite comme des documents de référence dans la gestion des recrutements, des entretiens individuels et de la formation.

La GPEC ne doit donc plus être perçue comme une procédure mais comme une dynamique. Les Ressources Humaines ne sont pas par conséquent les uniques acteurs de la compétence. C'est en collaboration avec les managers, les élus et les salariés que le service RH pourra construire, développer et pérenniser une démarche GPEC adaptée à l'entreprise.

c) L'amélioration des reconnaissances du personnel

Le service des Ressources Humaines souhaite être au cœur de toutes les attentions en matière de rémunération. Les enjeux la concernant sont considérables. Elle représente une réelle opportunité de performance. Pour favoriser encore plus les récompenses et les reconnaissances de ses salariés, le service a pour vocation de :

⁴⁵ D'après l'article L.6315-1 du Code du Travail

- **Rémunérer l'innovation participative**

Les systèmes de suggestion ont augmenté au sein de l'entreprise. Source de projet, des groupes de concertation appelés GRP (Groupe de Résolution de Problème) ont été créés afin de développer les pistes d'amélioration et de renforcer le dialogue social. Le Segment AB se sert de la créativité de ses salariés pour diminuer ses prix de revient et ses frais généraux, pour simplifier ses procédures et améliorer ses conditions de travail. En 2014, treize titulaires sur quinze avaient émis des suggestions. L'implication des salariés était forte. Cependant, suite à une surcharge de travail et notamment à un manque de réalisation et de suivi des suggestions faites les années précédentes, les salariés ont été moins impliqués et motivés. C'est pourquoi, en 2015 seulement cinq personnes ont émis des suggestions.

L'entreprise a donc décidé de rémunérer et valoriser les suggestions afin de reconnaître l'implication des salariés et d'accroître leur motivation et leur satisfaction et donc la valeur ajoutée de l'entreprise. Aujourd'hui, deux suggestions par an sont réalisées par personne environ. Chaque suggestion apportée rapporte des points d'une valeur de cinq euros qui sont ensuite convertis en prime en fin d'année. Un classement des suggestions en fonction du nombre de points obtenus est ensuite établi. Les trois premiers salariés ayant réalisé le plus de suggestions reçoivent des chèques cadeaux en fin d'année en plus de leur prime. Cette volonté s'inscrit dans une visée de communication, de reconnaissance et d'implication à tous les niveaux.

- **Valoriser la prime de polyvalence**

L'intérêt de la polyvalence est d'éviter la pénibilité au travail et de développer ainsi l'employabilité du salarié. Si ce dernier est spécialisé à une tâche et que celle-ci disparaît, le risque de perdre son emploi est fort. Si le salarié est capable d'exécuter plusieurs tâches, il pourra être plus facilement réaffecté sur d'autres postes. Pour le Segment AB, la polyvalence permet d'obtenir une flexibilité interne appréciable, soit lors des moments de surcharges, soit quand il s'agit de remplacer un salarié absent (congé ou maladie).

L'entreprise souhaite donc augmenter le développement des polyvalences afin de pouvoir optimiser la flexibilité des postes, de récompenser son personnel et d'apporter une reconnaissance maximale face aux efforts fournis. Le Segment AB a accru le paiement des polyvalences pour encourager le personnel à devenir de plus en plus polyvalent. Ainsi, en 2015, huit polyvalences maximum ont été récompensées pour le personnel de production contre quatre en 2014. Depuis 2016, quinze polyvalences maximum par personne sont rémunérées.

Il ne faut pas oublier qu'en 2009, le Segment AB s'est spécialisé sur le marché de l'aéronautique, actuellement en forte évolution. L'entreprise a comme projet de séparer la polyvalence sur la partie aéronautique. S'agissant de postes très compliqués avec des enjeux importants, il est nécessaire de s'assurer d'avoir des personnes à fort potentiel et avec un degré de compétences élevé afin d'éviter tous les risques (problèmes techniques, accident d'avion...). Aucun intérimaire n'est donc accepté pour ce type de poste.

L'objectif est de former le personnel sur les postes aéronautiques, activité porteuse de l'entreprise, afin de posséder des compétences pour pouvoir produire les pièces demandées par ses clients spécifiques notamment (Snecma). Tous ces risques engagent une responsabilité très forte de la part de l'entreprise.

Etant donné l'absence de cotation des postes, le Segment AB récompense actuellement via une prime de polyvalence basée sur la difficulté du poste, les réglers et les formateurs à partir de 75 % des compétences du poste (voir tableau ci dessous).

Un poste de difficulté une comme par exemple tourneur ou écrouteur attribue une prime de quatre euros, un poste de difficulté deux = six euros ; difficulté trois = huit euros et difficulté quatre (tourneur à commande numérique) = dix euros.

Peut être que dans l'avenir tous les niveaux pourront recevoir une valorisation financière afin de maximiser l'implication, la motivation, la satisfaction et donc la production des salariés.

Désignation	Niveau	Compétences maîtrisées
Produit	1	Les cadences
		Auto contrôle
Autonomie	2	Changement des outils
		Maintenance 1er niveau: nettoyage, graissage
Régleur	3	Changement de référence
		Diagnostic des anomalies
Formateur	4	Transmettre son savoir et savoir faire

* *Désignation : Produit = 25 % des compétences du poste, Autonomie = 50 % des compétences du poste, Régleur = 75 % des compétences du poste et Formateur 100 % des compétences du poste.*

Cependant, il faut faire attention car la polyvalence a des limites. Une polyvalence excessive peut dégrader les conditions de travail quand la multiplication des tâches conduit les salariés à bâcler chacune d'entre elles. La polyvalence peut avoir pour conséquence la dissolution de l'identité métier et en ce sens engendrer une certaine résistance.

- **Une prime d'objectif pour tout le personnel ?**

Actuellement, une prime de progrès est versée tous les mois pour l'ensemble des salariés de production n'ayant pas la PIO (Prime Individuelle d'Objectif). Elle est basée sur la productivité et le taux de rebuts.

De plus, une prime d'intéressement est distribuée annuellement à l'ensemble du personnel si les résultats de l'année précédente ont atteint les objectifs fixés dans l'accord.

Cependant, seul les cadres et les techniciens perçoivent une prime annuelle d'objectif. Une solution serait de l'attribuer à l'ensemble du personnel afin de les motiver, d'accroître leur implication et leur satisfaction au sein de leur poste afin d'augmenter également la productivité de l'entreprise.

d) La création d'un partage de données sources de GPEC

Avant mon arrivée, seul le service RH avait accès en version numérique aux outils mis en place. Aucune interface n'existait. Aujourd'hui, avec la volonté de la Direction nous avons créé un partage de fichier avec des accès restrictifs en fonction des personnes concernées. Dans le réseau G : SAB / GPEC, quatre sous dossiers ont été créés (PDF, PROD, SUPPORT et RH). Tous les outils que j'ai réalisés sont consultables en version PDF par l'ensemble du personnel dans le dossier PDF. Le Directeur d'entreprise, et le Responsable de production ont accès aux entretiens individuels et professionnels ainsi qu'aux PIO de leurs collaborateurs en version PDF. Le service RH possède l'ensemble des documents en version WORD.

Cette mise à disposition représente de nombreux avantages si elle s'accompagne de nouveaux réflexes. Elle doit permettre aux collaborateurs et au responsable de production d'actualiser tous les outils de la démarche en fonction des évolutions des postes mais également de réaffirmer leur rôle prépondérant dans la gestion des compétences.

Cependant, cette amélioration suppose la formation de l'encadrement opérationnel par les acteurs des Ressources Humaines afin de leur expliciter l'ensemble de la démarche GPEC.

Par exemple, le responsable et les coordinateurs de production devront être capables de :

- Définir ce qu'est la compétence.
- Disposer de tous les documents de GPEC.
- Communiquer toutes les informations et les changements au service RH afin que ce dernier puisse mettre à jour l'ensemble des documents.

Il ne s'agit pas pour les acteurs des Ressources Humaines de se déléguer d'une de leur mission mais d'établir une co-gestion afin de rendre la démarche plus efficiente.

Il ne faut pas oublier que le service des Ressources Humaines reste le garant et le décisionnaire final de toutes modifications. Avec l'apparition des NTIC, de nombreux moyens existent. La situation idéale pour le fonctionnement du service RH et de l'entreprise serait d'avoir un logiciel spécialisé notamment un SIRH.

e) La prise en compte de la mobilité interne

Afin de pallier aux problèmes de l'inadéquation des compétences entre les besoins et les ressources, l'analyse des métiers et de la population (âge, compétences, savoirs, ancienneté...) permettra à l'entreprise de faciliter la mobilité interne au sein de l'entreprise à savoir :

- La mobilité horizontale pour les salariés ayant des postes dont la formation est insuffisante par rapport aux nouvelles exigences de la fonction. Des formations adaptées ou des reconversions en fonction de la capacité et de la motivation des salariés pourront être développées.

- La mobilité verticale pour le personnel ayant des postes en adéquation avec leur formation ou ayant une formation supérieure par rapport aux exigences de la fonction. Il pourra alors être développé des formations adaptées à un nouveau matériel, à un perfectionnement afin d'être plus efficace ou encore, à une reconversion pour accéder à un autre niveau de fonction.

2 – Créer un futur poste dédié à la GPEC chez Segment AB ?

Aujourd'hui, le service RH est géré par Cronite Mancelle et non par le Segment AB. C'est un processus externalisé. La première solution face à l'optimisation du processus et sûrement la plus évidente serait la création d'un poste au sein du service RH dédié en partie à la GPEC. Le recrutement d'une personne au Segment AB en charge de la GPEC serait sans nul doute la réponse aux difficultés que l'entreprise rencontre dans la gestion au quotidien de sa démarche. Toutefois, cette solution n'est pas envisagée par le Service RH suite aux restrictions d'effectif prévues principalement pour des raisons de coût. Dans un contexte où le recours à l'embauche est encore frileux, la gestion au plus près de l'ensemble des ressources aussi bien financières, naturelles, matérielles, qu'humaines s'inscrit dans un axe stratégique de développement. Ainsi, toute embauche doit être largement motivée et justifiée.

3 – Une transposition de la démarche GPEC de Cronite Mancelle vers le Segment AB : une voie vers l'optimisation ?

Il me semble important de préciser que je n'ai pas eu le temps de travailler sur la deuxième partie du processus (la formalisation d'un référentiel de compétences, l'évaluation des postes et la détermination des coefficients). Ainsi, n'ayant pas de matière pour faire une analyse et un bilan complet de la démarche de GPEC au sein du Segment AB (constat enjeux, solution), j'ai décidé de m'intéresser au processus de GPEC de Cronite Mancelle et de faire un rapprochement avec celui de SAB. J'ai pu ainsi observer les axes d'amélioration envisagés par le service RH afin de pallier aux diverses faiblesses rencontrées. Comme nous l'avons précisé auparavant, l'entreprise souhaite aujourd'hui optimiser sa démarche GPEC en formalisant dans l'avenir de nouveaux outils. Il me semble donc opportun de savoir si une adaptation de la démarche GPEC de Cronite Mancelle au sein du Segment AB serait envisageable, et efficace. Quelles sont les limites de cette démarche et quelles seraient les améliorations à apporter pour optimiser le processus de GPEC ?

Des leviers de développement face à l'enjeu du coefficient maximum

Aujourd'hui Cronite Mancelle possède un référentiel de compétences (cf. Annexe 8 page 71 à 72) actualisé tous les ans lors de l'entretien individuel. Le seuil pour atteindre le coefficient maximum un référentiel de compétences est fixé à 90 % des compétences du poste. Cela constitue un enjeu pour l'entreprise. Nous pouvons nous demander « Pourquoi le seuil a été fixé à 90 % des compétences et non pas à 100 % des compétences du poste ? » Ce choix aurait sans doute évité que de nombreux salariés se retrouvent, à ce jour, au coefficient maximum du poste. Au Segment AB, le coefficient est actuellement défini par la convention. Le Service RH et la Direction n'ont pas eu le temps de mettre à jour la valorisation des coefficients.

L'objectif est d'établir un référentiel de compétences afin qu'ils soient en corrélation avec la convention collective et que l'évaluation des postes soit objective et juste.

Le choix du seuil de 90 % des compétences du poste s'explique par une volonté d'éviter tout phénomène de découragement auprès du personnel. Si le critère avait été au niveau de 100 % des compétences, beaucoup auraient jugé l'entreprise trop exigeante et les objectifs irréalisables. Ainsi, l'entreprise et les acteurs du service RH montrent à l'ensemble des salariés que la valorisation de leur compétence ne passe pas nécessairement par l'acquisition « parfait » des compétences inscrites sur le référentiel de compétences. Cependant, même si le choix de ce pourcentage trouve ses raisons, une problématique persiste pour Cronite Mancelle : comment valoriser le travail et continuer d'impulser l'implication et la motivation des salariés dans le cas où ces derniers sont parvenus au coefficient maximum du poste ? Au sein de Cronite Mancelle, plusieurs leviers de développement existent pour pallier aux enjeux de l'obtention du coefficient maximum du poste. Ces derniers pourront être envisagés dans l'avenir au sein du Segment AB.

Voici les différentes pistes envisagées pour lutter contre le cercle vicieux suivant : la démotivation des salariés, la baisse de leur implication, de leur satisfaction et donc de leur production :

a) La pondération des compétences ?

Aujourd'hui, le référentiel de compétences actuellement appliqué au sein de Cronite Mancelle, attribue à chaque compétence une valeur identique. Il n'y a pas de distinction entre les compétences propres, indispensables au métier et des compétences qu'on pourrait qualifier de secondaires. Or, dans le cas de l'Assistant RH est-il aussi important pour l'exercice et la maîtrise du poste de connaître et d'appliquer la législation du travail que de réaliser le tri sélectif des déchets ? Concernant le poste de tourneur est – il essentiel de savoir réaliser des montages ou bien de manipuler un palan ?

Au delà de cette problématique, la pondération des compétences s'inscrit dans un objectif de qualité c'est à dire une valorisation du niveau de compétences plutôt qu'une valorisation de leur nombre. Il est donc possible d'envisager un axe de développement à travers un moyen de pondération des compétences et d'évaluation en établissant des échelles soit :

- Par niveau : junior, maîtrise, expert.
- Par stade d'acquisition : en cours d'acquisition, acquis, non acquis.
- Chiffrée de un à cinq.

Cela permettrait au service Ressources Humaines de mieux valoriser les compétences métiers afin d'être le plus juste possible lors de l'évaluation du poste.

b) La valorisation des compétences clés

Cronite Mancelle souhaite mettre en avant et valoriser ce qu'on appelle les compétences clés (métiers) et spécifiques. Ces dernières sont définies par leurs caractéristiques intrinsèques qui sont leur valeur, leur rareté et leur longévité. Parties intégrantes de l'entreprise, elles assurent leur pérennité en s'adaptant aux évolutions technologiques et aux innovations. En effet, ces compétences doivent accroître la valeur ajoutée de l'entreprise. Elles sont complexes à acquérir et difficilement transférables. La valorisation de ces compétences permettra de rendre plus « complexe » et surtout plus objective l'atteinte du coefficient maximum.

En effet, l'acquisition des 90 % des compétences supposerait que le salarié dispose d'une majorité de ces compétences jugées indispensables à l'exercice de la fonction. Bien évidemment, la mise en évidence des compétences clés supposerait au sein de l'entreprise une réflexion commune entre tous les acteurs engagés dans la démarche. Ainsi le salarié ne pourra atteindre le coefficient supérieur que s'il possède une part importante des compétences « métier » essentielle à la maîtrise du poste. La progression vers le coefficient maximum sera plus longue et plus objective étant donné que les compétences secondaires plus répandues n'auront pas le même poids dans la détermination du coefficient. L'intérêt est d'insérer une condition supplémentaire pour passer au coefficient supérieur sur les compétences métiers. Il s'agirait par exemple d'avoir au moins 75 % des compétences métier pour atteindre le coefficient moyen du poste et obtenir au moins 100 % des compétences métier pour avoir le coefficient maximum du poste.

c) L'amélioration des compétences additionnelles

Le développement de la valorisation des compétences, dites additionnelles pourrait être un autre axe d'amélioration pour le Segment AB. Les compétences additionnelles à la fin du référentiel de compétences de Cronite Mancelle n'entrent pas dans le total des compétences nécessaires au poste et donc dans le calcul du coefficient.

Les compétences additionnelles au sein de CM sont les suivantes :

- Etre secouriste.
- Etre habilité à conduire une balayeuse.
- Etre équipé de première et seconde intervention.
- Etre formateur.
- Participer à la gestion des vestiaires ou des bleus de travail ou au nettoyage des locaux.

Sur ces cinq compétences, deux uniquement celle de secouriste et d'équipé de première ou seconde intervention sont valorisées à travers une prime mensuelle de dix euros.

Concernant le Segment AB, seule la compétence additionnelle d'être secouriste existe. Elle est valorisée mensuellement par une prime de dix euros par personne.

En observant le fonctionnement du processus de l'entreprise CM, deux pistes concernant les compétences additionnelles pourraient être développées au sein du Segment AB.

- De nouvelles compétences pourraient être ajoutées, liés notamment au comportement de l'individu. Par exemple, une personne qui fait preuve de flexibilité dans ces horaires ou de mobilité de poste pourrait être valorisée et récompensée par une prime. Tout comme l'assiduité actuellement à travers la prime de présence d'un montant de soixante euros.
- L'acquisition d'un certain nombre de ces compétences additionnelles, permettrait au salarié, ayant le coefficient maximum du poste, d'obtenir un coefficient supérieur. Les compétences additionnelles, pour lesquelles il aura fourni un effort ou suivi une formation seraient mises en avant et valorisées. D'autres pistes d'implication et de motivation s'ouvriraient alors pour l'entreprise dans la gestion des limites du coefficient maximum.
- La rémunération différente de la polyvalence

Le système de rémunération de la polyvalence au sein de SAB est un enjeu important, C'est pourquoi, j'ai souhaité m'y intéresser. Comme vu précédemment, la polyvalence des salariés est actuellement encouragée et surtout valorisée afin de reconnaître et rémunérer de manière objective les efforts significatifs faits par certains opérateurs, appelés à travailler sur différents postes. Pour chaque poste supplémentaire au poste principal tenu par le salarié, une prime mensuelle lui est accordé. En effet, une grille de rémunération des polyvalences a été fixée.

Au sein du Segment AB, un salarié détenant une ou plusieurs polyvalences perçoit une prime mensuelle allant de quatre à dix euros par poste. Cette dernière varie en fonction de la difficulté du poste et de son niveau. Elle est révisée tous les ans lors de l'entretien individuel par rapport aux évolutions des compétences du salarié. Toujours dans l'optique de pallier aux limites du coefficient maximal, une reconsidération des conditions de rémunération de la polyvalence pourrait susciter chez le salarié une plus grande motivation, satisfaction et donc implication. Nous pouvons imaginer que certains salariés deviennent volontaires pour devenir polyvalent sur d'autres postes.

A ce jour, au sein de Cronite Mancelle pour certifier de la polyvalence d'un salarié, le responsable hiérarchique doit renseigner le référentiel de compétences du ou des postes secondaires que le salarié occupe. Or, le pourcentage obtenu au poste n'a aucune incidence sur le montant de la prime. Il est possible de proposer une grille de rémunération tenant compte des compétences acquises pour chaque polyvalence. Au lieu d'attribuer une prime d'un montant de cinq euros lorsqu'un salarié exerce une polyvalence sur un autre poste, il s'agirait en fonction du nombre de compétences qu'il possède sur ce poste secondaire de lui attribuer un certain montant de prime.

En augmentant de manière croissante le montant de la prime, le salarié sera incité à s'investir dans chacun des postes secondaires qu'il occupe et à privilégier la qualité sur la quantité. Ainsi, le Segment AB et Cronite Mancelle pourraient envisager de modifier leur système de rémunération de la polyvalence actuel pour aboutir à un système plus juste en prenant en compte le niveau de compétence pour chaque polyvalence, mais également, une fois les cotations de postes réalisées, en prenant en compte les coefficients en corrélation avec la convention collective. Par exemple, un poste avec un coefficient 180 vaudra cinq euros, un poste avec un coefficient de 215 dix euros et un coefficient de 225 sera valorisé avec une prime de 15 euros.

Chez Cronite Mancelle, la grille de prime actuelle est la suivante :

Nombre de polyvalence	Montant de la prime mensuelle
• Une polyvalence	• 5,00 €
• Deux polyvalences	• 10,00 €
• Trois et quatre polyvalences	• 15,00 €
• Cinq polyvalence et plus	• 20,00 €

La situation suivante pourrait être envisagée :

Niveau de compétence pour une polyvalence « X »

- 50 % > = X < 75 % = 5 €
- 75 % > = X < 90 % 5.50 €
- 90 % > = X 6 €

Afin d'illustrer cette proposition prenons le cas d'un salarié ayant quatre polyvalences avec trois niveaux de compétences différents : minimum, moyen et maximum. Dans la situation actuelle chez Cronite Mancelle, il touche une prime mensuelle de 15 €. Si la seconde grille de rémunération est appliquée sa prime mensuelle s'élèverait à 16.5 € (5 + 5,5 + 6). La différence de montant n'est pas nécessairement élevée mais le choix des montants a été défini de la sorte afin que cette proposition soit envisageable et réalisable. Le salarié pourra en fonction de son implication voir sa prime de polyvalence augmentée. Ainsi, même si un salarié a atteint le coefficient maximum à son poste principal, il pourra se concentrer sur la polyvalence pour valoriser ses évolutions professionnelles.

Face aux constats de la démarche de Cronite Mancelle, nous pouvons conclure que de nombreuses pistes sont exploitables dans l'avenir du processus GPEC de Segment AB. La perspective d'une nouvelle valorisation des compétences qualitatives plutôt que quantitatives conduira l'entreprise à développer et à posséder du personnel qualifié avec une forte employabilité. Ces axes d'amélioration avant d'être appliqués doivent bien évidemment résulter d'une politique de transparence auprès des élus et du personnel.

→ Aujourd'hui, le SRH doit faire face à de multiples enjeux.

Des sources de solution pour pallier à ces divers enjeux ont déjà été mises en place et d'autres sont en perspective au sein de Cronite Mancelle. Ainsi, la transposition des axes d'amélioration réalisés au sein de Cronite Mancelle serait profitable au sein de Segment AB. Malgré son petit effectif cela permettra à l'entreprise de mener à bien son projet d'amélioration du processus de GPEC afin qu'il soit le plus objectif possible. Pour éviter de faire perdurer les difficultés, le service des Ressources Humaines envisage de respecter au mieux les référentiels de travail mis en place et futurs, d'améliorer sa stratégie en l'objectivant au maximum. Le but principal du service demeure d'optimiser le processus de GPEC et de le faire vivre quotidiennement en évaluant objectivement les compétences des salariés, indépendamment de leur apparence.

Après avoir abordé les perspectives d'évolution du processus de GPEC au Segment AB, il me tient à cœur d'évoquer en troisième partie mon bilan personnel sur le stage et sur mes projets futurs.

Partie III – Bilan personnel sur le stage et sur mes projets futurs

Après un travail de cinq mois au sein de Cronite Mancelle et du Segment AB, il me semble important de rédiger un bilan personnel sur mon stage afin de mettre en évidence les points forts et les points faibles de mon expérience, mais également un bilan sur mes projets futurs après l'obtention de mon master 2 Travail et Emploi, option GRH.

A – Mon bilan personnel du stage

1 – La recherche de stage

Dès l'information des dates du stage, j'ai tout de suite commencé à réfléchir aux entreprises que je pourrai solliciter pour accomplir mon stage. J'ai ensuite mis à jour mon CV (cf. Annexe 17 page 91) et mes différentes lettres de motivation personnalisées pour chaque établissement (cf. Annexe 18 page 92).

Après avoir envoyé 40 candidatures de stage (lettre de motivation + CV), pris le temps de relancer les entreprises plusieurs fois et avoir reçu 23 réponses négatives, j'ai obtenu trois entretiens avec les établissements suivants :

- LMDE avec Madame Chorin Véronique, le 28 septembre 2015.
- Start PEOPLE avec Madame Jacques Amandine, responsable d'agence, le 4 novembre 2015.
- HAYS (entretien Skype), le 17 novembre 2015.

Suite à ces trois entretiens, j'ai pris le temps de réfléchir. La LMDE et l'agence Hays de Rennes étaient surtout basées sur des missions commerciales plutôt que RH ce qui ne correspondait pas à mes attentes. Pour l'entretien chez Start People, j'ai été déçue. Le fonctionnement particulier des agences d'intérim n'est pas fait pour moi. La responsable m'a fait comprendre que ses journées étaient toutes sous la pression et la rapidité.... Son but principal c'est de réaliser le chiffre d'affaires prévu et d'embaucher le plus de personnes pour des missions de courte durée en majorité.

J'ai également assisté le 15 octobre au salon du stage. Les rencontres et échanges avec les professionnels ont été bénéfiques, j'ai réussi à obtenir des contacts et à transmettre mon CV à plusieurs entreprises.

Finalement, après plusieurs échanges avec Géraldine Beldent, Assistante RH, de Cronite Mancelle et du Segment AB, j'ai obtenu un entretien le 25 novembre 2015 avec Lydia Balage, (RRH branche). Suite à l'entretien et à nos échanges, elle a répondu favorablement à ma demande de stage. Soulagée et heureuse de cette bonne nouvelle, j'ai pu enfin me concentrer sur mes révisions pour les partiels.

Un mois avant le début de mon stage l'entreprise Lactalis nutrition située à Rennes, m'a donné une réponse favorable pour un stage RH généraliste mais ayant déjà signé ma convention, je leur ai dit que je gardais leur contact pour un éventuel contrat en CDD ou CDI après le stage.

Si ma recherche de stage m'a semblé difficile au début (à cause des réponses négatives successives), elle s'est finalement concrétisée assez rapidement et simplement.

2 – L'intégration et l'ambiance au sein de l'établissement et du service

Dès mon arrivée, le 29 mars 2016, l'ambiance au sein du SRH (Service des Ressources Humaines) et au sein du Segment AB fut exceptionnelle. J'ai su communiquer rapidement et facilement avec tous les membres des services du site. Le personnel de CM et du SAB a été agréable, chaleureux, solidaire et accueillant envers moi. Certains m'ont demandé si j'avais des questions ou besoin d'aide pour quoi que ce soit. Certains ont su prendre le temps qu'il fallait pour m'expliquer ou m'éclairer dans ces cas là. Les échanges ont été réguliers tout au long du stage. Je n'ai pas eu de problème par rapport à mon intégration. Elle s'est faite rapidement et simplement que ce soit avec mon maître de stage, les professionnels du service RH ou avec le personnel des différents services des deux entreprises.

Je tiens à remercier une nouvelle fois, Géraldine Beldent, Lydia Balage, Clotilde Marsaly ainsi que Sébastien Dennebouy et Emmanuel Guillet pour leur bonne humeur, leur professionnalisme, leur gentillesse et leur présence. Ils ont tous su répondre à mes attentes dès qu'ils le pouvaient malgré leur emploi du temps chargé. Même si parfois à cause de la surcharge de travail, les membres du service RH n'avaient pas le temps de m'éclaircir sur des questions pour l'avancé de mon rapport, elles ont toujours fait de leur possible, et je leur en suis reconnaissante.

Travailler dans cet environnement a été pour moi un réel plaisir. Il n'y a rien de plus motivant que de fournir notre force de travail dans un milieu convivial et solidaire. L'ambiance pouvait être tout aussi bien sérieuse que décontractée de temps à autre. La ponctualité et l'assiduité ont été présentes tout au long du stage.

3 – Un sujet passionnant et un travail instructif et performant

Parmi les différents thèmes sur lesquels j'aurai pu travailler :

- La participation et l'organisation pour la mise en place des élections de la Délégation Unique du Personnel de juillet 2016.
- Le suivi des formations ainsi que des entretiens individuels, professionnels et de la PIO.
- La gestion des intérimaires au sein de Cronite Mancelle.
- L'élaboration d'un bilan social individualisé pour l'ensemble des salariés.

J'ai décidé de rédiger mon rapport de stage sur la mise en place de la GPEC : un enjeu pour le Segment AB.

Dès mon arrivée, j'ai constaté que ce thème était un objectif important pour le Service RH. Il devient primordial de mettre en place et d'optimiser un processus de GPEC, d'analyser les besoins, de mettre en place des procédures identiques et des critères d'évaluation égaux pour chaque salarié afin d'être le plus objectif et performant possible.

Portant un intérêt tout particulier à cette question, j'ai souhaité découvrir ce sujet plus en détail et approfondir mes connaissances dans ce domaine. Ce thème m'a permis de constater et de comprendre l'importance du métier d'Assistante RH, ainsi que la politique de gestion du personnel de l'entreprise notamment avec les enjeux, les difficultés et les améliorations du processus de GPEC du Segment AB.

En plein cœur de la période de la mise en place d'une GPEC au sein du Segment AB, j'ai pu observer aussi les différents enjeux auxquels SAB a été confronté pendant mon stage et surtout par quels moyens il les gère (esprit d'équipe, de polyvalence, de communication, d'optimisation et d'objectivité par exemple).

Tout ce travail a été une opportunité puisque cela m'a permis :

- D'établir de réels travaux de communication, de compréhension et de synthèse.
- De rencontrer des personnes accueillantes, agréables, motivées, volontaires et surtout très professionnelles.
- De découvrir et mieux comprendre le fonctionnement de différents métiers en lien les uns avec les autres (Assistante RH, Responsable paie, Responsable Ressources Humaines de branche, Chargé d'Affaires et Responsable de production mais aussi ceux de tous les postes audités de SAB).
- D'effectuer un travail dynamique, d'équipe en interaction avec les différents personnels (le personnel, l'Assistance RH, la RRH, le Directeur de l'établissement, le Chargé d'Affaires et Responsable de production...).
- D'être en capacité de se poser les bonnes questions, de prendre de l'assurance et de la confiance en soi, de reformuler ce que je n'avais pas compris, de travailler en autonomie.
- D'apprendre, en tant que stagiaire, à expliquer ce que j'ai réalisé mais aussi à présenter les travaux aux différents professionnels (description de poste, fiche de poste, questionnaires d'évaluation à chaud et à froid...).

J'ai pu aussi mettre en œuvre et comparer ce que j'ai appris en théorie pendant mes études et ce qui se concrétise réellement dans la pratique mais également grâce au travail sur le terrain pour élaborer tous les documents essentiels à la GPEC (cartographie des métiers, descriptions de poste, fiches de poste...).

J'ai aussi effectué de nombreuses démarches :

- Interroger sur le terrain les différents personnels concernant leur fonction et leur poste de travail.
- Participer et organiser les élections de la DUP.
- Prendre des RDV par mail ou téléphone pour rencontrer le personnel des différents postes.
- Assurer l'accueil physique et téléphonique au sein du service Ressources Humaines.
- Envoyer des mails aux personnels de l'établissement pour diverses raisons (relance pour les PIO, EI ou ET, planification pour les visites médicales, relance pour les photos ou pour l'enquête sociale...).

Au-delà de mon rapport de stage, j'ai également pu effectuer différentes missions qui m'ont apporté beaucoup de connaissances et compétences pratiques (cf. Page 23-24).

L'approche téléphonique, physique, administrative et la prise en charge pour diverses missions m'ont permis d'être confrontée à la réalité professionnelle.

Avec toutes mes missions, j'ai pu m'affirmer et vivre pleinement en tant que stagiaire, le métier d'Assistante RH avec notamment la création des descriptions et fiches de poste, de la cartographie des métiers, la réalisation des audits de poste, la gestion de l'administratif, de la préparation des élections professionnelles et la participation au quotidien du service.

4 – Une expérience professionnelle intéressante, captivante et enrichissante

Comme je l'ai précisé précédemment, mon stage m'a permis de découvrir et de développer une connaissance approfondie sur l'organisation, la vie professionnelle et le fonctionnement quotidien :

- D'un site industriel
- D'une Assistante RH
- D'une RRH
- Des professionnels d'atelier, technicien et administratif du Segment AB

Sans exception, ils ont tous été très ouverts, solidaires et agréables envers moi.

J'ai eu également une participation toute à la fois d'action et d'observation à la vie de l'établissement. J'ai appris beaucoup de choses intéressantes pour mon parcours futur. J'ai pu, ainsi, comparer les fonctionnements d'établissements publics et privés (activité de service et industriel) grâce, notamment à une première expérience de douze semaines à la mairie de Changé, une deuxième au sein du siège d'O₂ au Mans pendant huit semaines, une troisième de treize semaines au Centre Hospitalier du Mans (CHM) et une quatrième de six mois au sein de Cronite Mancelle et du Segment AB.

Après avoir mené tout ce travail pendant ces six mois, j'ai pu mieux comprendre les difficultés et les enjeux quotidiens auxquels le Service Ressources Humaines mais aussi ceux des salariés d'un établissement industriel de la métallurgie sont soumis notamment celui d'Arnage. Grâce à sa longue période, ce stage m'a apporté beaucoup de connaissances, d'assurance et de confiance en moi moyennant un travail sérieux, constructif, organisé et productif dans une ambiance soudée et agréable.

Être encadrée par deux professionnelles, une Responsable Ressources Humaines de branche et une Assistante RH a été pour moi une expérience enrichissante et bénéfique. Avoir deux regards différents mais tout aussi professionnels les uns que les autres, que ce soit, pour la validation de mes différentes missions ou pour certains conseils ou conversations que l'on a pu avoir, a été fort intéressant. Observer et comprendre différentes méthodes de management, d'encadrement, d'organisation, m'aideront pour mon avenir professionnel.

Suite à tous ces bénéfices, j'ai éprouvé un réel intérêt pour le métier d'Assistante RH et RRH. J'ai trouvé passionnant et performant de travailler avec différentes personnes n'ayant pas les mêmes fonctions. Cela m'a permis d'apprendre une multitude de choses sur plusieurs métiers simultanément.

Les seuls points « négatifs » que je peux citer sont :

- La non participation aux divers CE, CHSCT, CODIR et aux réunions managers...
- Ne pas avoir eu le temps de finaliser jusqu'au bout la mise en place de la GPEC au sein du SAB (mises à jour du référentiel de compétences, de la matrice de compétences, l'amélioration de l'évaluation et la cotation des postes...).
- La non possibilité d'obtenir un CDD à la suite de mon stage.

Sinon je suis satisfaite car j'ai pu finaliser toutes mes autres missions jusqu'au bout.

Ce projet a été une excellente expérience, une expérience à refaire bien qu'ardue (cf. Annexe 19 page 93 à 105). Épanouie tout au long de mon stage, j'espère que mon travail a été bénéfique pour le service et a facilité la gestion quotidienne du travail de Géraldine Beldent que je tiens à remercier tout particulièrement. J'en garderai un très bon souvenir (rencontres enrichissantes, ambiance de travail exemplaire...).

B – Un aperçu de mes projets futurs

Depuis ma deuxième année d'IUT, notamment avec mon stage à la mairie de Changé, au siège d'O₂, au CHM mais aussi celui vécu cette année, j'ai trouvé un intérêt tout particulier pour les Ressources Humaines et notamment pour le volet recrutement et GPEC. Le contact avec le personnel, la responsabilité, les différents domaines qu'englobe la filière RH (recrutement, paie, formation, management, GPEC...) sont pour moi des domaines riches que j'ai envie d'approfondir dans les années à venir soit avec un poste spécifique ou généraliste.

Après plusieurs recherches personnelles et un entretien au Service Universitaire d'Information, d'Orientation et d'Insertion Professionnelle (SUIO-IP), j'ai opté pour m'orienter vers un master 1 et 2 Travail et Emploi option Economie et Gestion des Ressources Humaines, spécialité GRH.

La mobilité, l'indépendance et l'envie de changer d'horizon et de quotidien devient un désir de plus en plus fort pour moi. J'aimerais donc après l'obtention de mon master trouver un logement ailleurs qu'en Sarthe (Angers, Rennes, Nantes, Lille, frontière franco-suisse ou là où les opportunités se présenteront à moi) pour trouver un travail en adéquation avec mes études et mes choix professionnels. Le projet de partir un an ou six mois en Angleterre pour approfondir mon anglais reste en suspend.

Après cinq années après le baccalauréat, bien réussi tant au niveau résultat qu'orientation, je n'ai aucun regret sur mes choix de filière. Peut être juste celui de ne pas avoir fait un master en alternance pour avoir un peu plus de pratique et d'expérience dans le monde de l'entreprise. Mes stages m'ont ouvert les yeux. En effet, la théorie appris pendant mes années scolaires et la pratique sur le terrain ne sont pas du tout comparable.

Aujourd'hui, j'ai l'intention d'entrer dans le marché du travail afin de commencer ma carrière professionnelle et de gagner ma vie.

Au début j'avais un doute vers quel domaine d'activité m'orienter (privé ou public). Maintenant, mon souhait est de travailler dans les Ressources Humaines dans le secteur privé Je voudrais commencer soit par un poste d'Assistante RH généraliste ou de Chargé de recrutement dans une Petite et Moyenne Entreprise. Après, je peux très bien commencer ma carrière dans le domaine privé et passer des concours d'État ou des concours de la Fonction Publique Territoriale ou Hospitalière. C'est une autre possibilité.

A l'heure actuelle, il me semble important d'être mobile, c'est pourquoi ma recherche d'emploi se fera à travers la France. Mon souhait est de trouver le plus vite possible et surtout de ne pas être au chômage. Dès le mois de septembre, je vais réaliser des candidatures spontanées pour un CDD ou CDI mais également consulter des sites de recrutement, appeler et me déplacer vers les entreprises qui m'intéressent. En espérant trouver facilement un travail et surtout un emploi dans lequel je serai épanouie, productive, où l'ambiance sera performante et chaleureuse.

Conclusion

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est une activité qui n'a pas une fin programmée mais dont les résultats amènent à se réinterroger sur l'avenir. Parler de conclusion serait donc malvenu... Afin d'envisager l'avenir du Segment AB, il ne faut pas considérer la GPEC comme un exercice ponctuel et déconnecté des pratiques habituelles. La démarche de GPEC est en lien étroit avec le management, l'organisation et la Gestion des Ressources Humaines. Elle sera d'autant mieux intégrée au quotidien qu'elle sera inscrite dans les éléments du pilotage de l'entreprise. Pour les futurs gestionnaires des Ressources Humaines, la GPEC ne sera pas suffisante, ni une méthodologie il va falloir inventer autre chose.

Mon stage m'a permis de constater qu'aujourd'hui, la Gestion des Ressources Humaines est essentielle au sein des entreprises. Le service RH est en relation permanente avec les personnes externes et internes de l'entreprise. La GPEC, la qualification, la qualité et la reconnaissance des professionnels constituent des enjeux majeurs pour le Segment AB. C'est pour cette raison que le SRH a pour objectif de mettre en place une démarche GPEC afin d'avoir du personnel avec les meilleures compétences requises et de mettre en adéquation les besoins en Ressources Humaines et les ressources actuelles de l'entreprise. L'amélioration du processus de GPEC au sein du SAB permettra d'atteindre ces objectifs et demeure donc un axe fort de travail du SRH. La Direction, l'Assistance RH et le Responsable de production souhaitent travailler régulièrement sur ce sujet afin de rendre la Gestion des Ressources Humaines toujours plus performante et efficiente.

Je réprécise que c'est dans ce contexte, que je me suis posée la question suivante : Pourquoi et comment mettre en place une démarche GPEC au sein de l'entreprise Segment AB ?

Face à certains enjeux que j'ai mentionnés précédemment, le SRH a la nécessité aujourd'hui d'optimiser son processus de GPEC au sein de SAB. Cette démarche va susciter une nouvelle organisation pour le SRH ainsi que pour tous les autres acteurs concernés, et va nécessiter que le Segment AB se dote d'une véritable stratégie et politique RH. Celle-ci doit être structurée et s'inscrire dans une démarche d'amélioration et de qualité continue, avec des outils et des référentiels de travail pour en mesurer l'efficacité. Comme j'ai pu le préciser antérieurement, c'est grâce à une analyse du processus de la GPEC effectué en 2002, que nous avons pu identifier les forces et les faiblesses des différentes étapes de la démarche GPEC.

Afin de remédier à ces difficultés et d'optimiser au maximum son processus de GPEC, le SRH a l'objectif de mettre en place de nouvelles stratégies de Gestion des Ressources Humaines. Actuellement, le SRH est ainsi passé d'un processus GPEC basé sur le quantitatif à une démarche GPEC orienté vers le qualitatif. De plus, comme nous l'avons vu avant, le SRH a mis en œuvre une nouvelle trame pour les fiches de poste, les descriptions de poste et a l'intention de créer un référentiel de compétences ainsi qu'une nouvelle matrice de compétences basée sur le poste et non sur les machines. C'est pourquoi, actuellement, le service souhaite améliorer systématiquement ses outils de GRH dans le but d'anticiper et de tester ses capacités à gérer une situation pleine d'incertitudes. Cette démarche lui permettra, ainsi, d'être le plus performant et équitable possible en évaluant les postes grâce à un référentiel et une matrice de compétences en lien direct avec la convention collective de l'entreprise. Ainsi, les salariés auront le sentiment d'être jugés à leur propre valeur et donc seront satisfaits, motivés et impliqués. Le Segment AB envisage dans le futur de respecter au mieux les référentiels de travail mis en place, d'améliorer sa stratégie RH en l'objectivant au maximum.

La connaissance et le respect du cadre légal, notamment en matière de lutte contre les discriminations concernant les coefficients, apparaissent également comme étant les exigences du métier de gestionnaire des RH. Ce dernier doit continuer à professionnaliser ses pratiques, à toutes les étapes du processus de GPEC, que ce soit lors de l'analyse de poste, la formalisation du référentiel de compétences ou lors de l'évaluation des postes et de la détermination des coefficients. Il faut donc contrôler le niveau des compétences en la matière pour le salarié mais aussi pour le poste afin d'obtenir les ressources nécessaires souhaitées.

Il me semble important de rappeler que :

Le but principal du service est d'abord de gérer l'optimisation de son processus de GPEC
Rétablir l'équilibre entre la subjectivité des acteurs concernés par la démarche et l'évaluation objective de leur personnalité, de leurs compétences et de leur poste indépendamment de leur relation demeure un enjeu important pour le SRH.

Au terme de cette expérience de découverte sur le terrain, de production et d'analyse, je me suis posée la question suivante :

Quelles sont, dans l'avenir, les autres améliorations que le SRH pourrait envisager pour maximiser sa performance ?

Une meilleure compréhension et connaissance des pratiques de GPEC de la part des salariés constitue l'un des points de progrès de la mise en place d'une démarche GPEC au sein du Segment AB. Par conséquent, il pourrait être intéressant de renforcer la communication interne et externe entre les différentes parties concernées par le processus de GPEC, ceci afin de consolider le sentiment d'équité et d'efficacité.

J'ai pu constater que le processus de GPEC s'inscrit dans une démarche Qualité qui de fait implique un questionnement systématique et donc des évolutions. C'est pourquoi selon moi et à cette étape finale de mon stage, plusieurs questions restent en suspens :

- La volonté de la mise en place d'une démarche GPEC au sein du Segment AB permettra-t-elle au SRH d'optimiser au maximum sur le long terme son processus et d'être le plus efficace possible ?
- Se doter davantage d'indicateurs et de tableaux de bord afin de répondre aux obligations croissantes de reporting et d'en mesurer l'efficacité, ainsi que l'impact social, ne serait-il pas aussi une solution envisageable pour le SRH ?
- Est-ce que l'investissement d'un logiciel comme par exemple un SIRH (Système d'Information de gestion des Ressources Humaines), module GPEC, peut devenir aussi une source d'optimisation et de performance pour le SRH.

A l'heure actuelle les intérimaires ne semblent pas concernés par la GPEC. Leur effectif est faible au sein du Segment AB. Pour ceux qui parfois viennent à être embauchés et à pallier aux premiers départs à la retraite ou aux longues absences de personnel, une problématique reste encore à exploiter : comment le Segment AB pourrait intégrer les intérimaires à sa démarche GPEC et qu'elle en serait les bénéficiaires ?

→ Aujourd'hui, le stress, les conditions et l'ambiance au travail mais également la pénibilité sont des sujets d'actualité au sein des entreprises. J'aimerais donc savoir si, dans quelques années, le travail que souhaite mener l'entreprise sur la mise en place d'une démarche de GPEC sera pérenne et portera ses fruits afin d'avoir une organisation efficace et transposable sur toute la branche SAFE CRONITE.

Glossaire

AGEFIP : Association de Gestion des Fonds pour l'Insertion professionnelle des Personnes Handicapées
ANDRH : Association Nationale des DRH
BSI : Bilan Social Individualisé
CA : Chiffre d'Affaires
CAE : Contrat d'Accompagnement dans l'emploi
CAP : Certificat d'Aptitude Professionnelle
CDD : Contrat à durée Déterminée
CDI : Contrat à Durée Indéterminée
CE : Comité d'Entreprise
CFDT : Confédération Française Démocratique Du Travail
CGT : Confédération Générale du Travail
CHM : Centre Hospitalier du Mans
CHSCT : Comité d'Hygiène et de Sécurité
CICE : Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi
CM : Cronite Mancelle
CODIR : Comité de direction
CPAM : Caisse Primaire d'Assurance Maladie
CV : Curriculum Vitae
DP : Délégué du Personnel
DRH : Direction des Ressources Humaines
DS : Délégué Syndical
DUP : Délégation Unique du Personnel
FO : Force Ouvrière
EAP : Equipe Autonome Professionnelle
EI : Entretien Individuel
EP : Entretien Professionnel
ETAM : Employés Techniciens et Agents de Maitrise
GRH : Gestion des Ressources Humaines
GRP : Groupe de Résolution de Problème
IRP : Institution Représentative du Personnel
ISO : International Organization for Standardization (Organisation Internationale de Normalisation)
IUT : Institut Universitaire de Technologie
LMDE : La Mutuelle des Etudiants
MRH : Management des Ressources Humaines
NTIC : Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication
PIO : Prime Individuelle d'Objectif
PSE : Plan de Sauvegarde de l'Emploi
QSE : Qualité - Sécurité et Environnement
R&D : Recherche et Développement
RDV : Rendez- Vous
RH : Ressources Humaines
RRH : Responsable Ressource Humaines
SAB : Segment AB
SAMETH : Service d'Appui au Maintien dans l'Emploi des Travailleurs Handicapés
SIRH : Systèmes d'Informations des Ressources Humaines
SRH : Service Ressources Humaines
SUIO-IP : Service Universitaire d'Information d'Orientation et d'Insertion Professionnelle
TGV : Train à Grande Vitesse
TTH : Traitement Thermique
UIMM : Union des Industries et Métiers de la Métallurgie
UIMS : Union des Industries et Métiers de la Métallurgie de la Sarthe
URSSAF : Unions de Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales

Bibliographie et Sitographie

1 – Ouvrages généraux et document officiel

- LE LIEN. (avril 2016). Le journal des hommes et des femmes du groupe safe. n°62. p3
- LE LIEN. (décembre 2015). Le journal des hommes et des femmes du groupe safe, n°61. p3
- LE LIEN. (juin 2015). Le journal des hommes et des femmes du groupe safe. n°60, p3 et 19
- Livret d'accueil, Cronite Mancelle (2014)
- Power Point, Safe Cronite /SAB (2013)
- Power –Point, présentation SAB (2012)

2 – Livres

- Le Bortferf. G (juillet 2006). Construire les compétences individuelles et collectives. Agir et réussir avec compétence. Les réponses à 100 questions. 4eme édition. Groupe Eyrolles
- Le Boterf.G (novembre 2008). Repenser la compétence. Pour dépasser les idées reçues : 15 propositions. 3^{ème} édition. Groupe Eyrolles
- Peretti J.M (juin 2009). Ressources humaines et gestion des personnes. 7^{ème} Edition. Vuibert
- Peretti J.M (février 2015). Gestion des Ressources Humaines. 20^{ème} édition. Vuibert
- Stankiewicz,F. La GPEC dans un contexte imprévisible. Editions Liaisons, 2010, p 67
- Thierry.D (avril 1990). La Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et des Compétences. Edition de l'Harmattan

3 – Sitographie

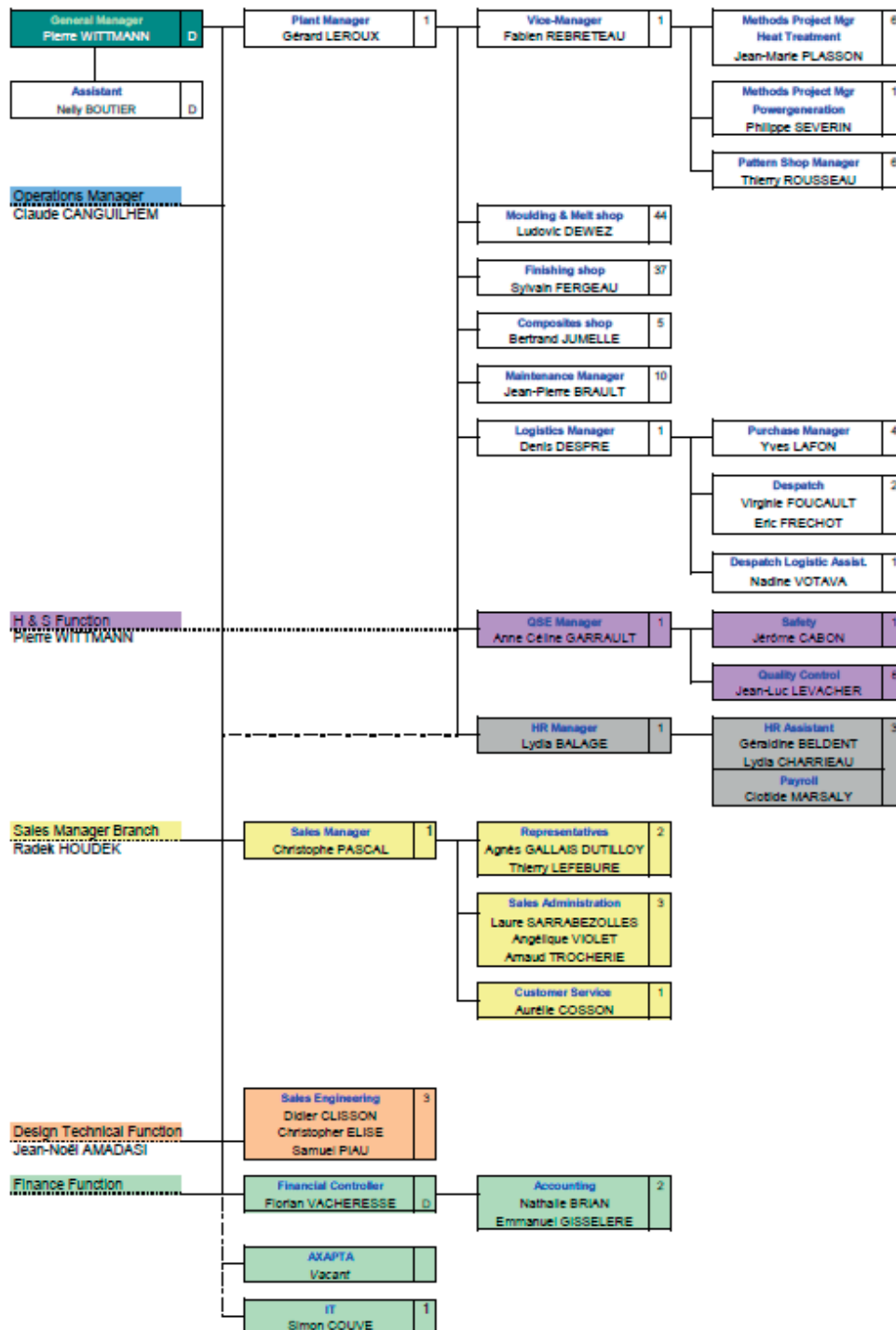
- JURI TRAVAIL – Elections des délégués du personnel : contrôler la procédure - Mise en place et éligibilité du Délégué du personnel. [En ligne]. (Page consultée le 10/05/16). <http://www.juritavail.com/Actualite/les-elections-des-delegues-du-personnel-entreprises-de-11-a-25-salaries/Id/107301>
- Le GUIDE GPEC – Anticiper les évolutions et les compétences dans l'entreprise. [En ligne] (Page consultée le 20 /05/16) <http://www.metiers-btp.fr/outils-pratiques/guide-de-la-gpec.html>
- LE SEGMENT AB – Philosophie du groupe SAFE. [En ligne]. (Page consultée le 15/05/16). <http://www.lesegmentab.com/fr/philosophie-du-groupe-afe.html> -
- LE SEGMENT AB – Présentation générale. [En ligne]. (Page consultée le 15/05/16). <http://www.lesegmentab.com/fr/presentation-generale-de-la-societe-le-segment-ab.html>
- MANPOWERGROUP – Pénurie de talents 2015 : près d'un tiers des entreprises concernées par les difficultés de recrutement en France. [En ligne]. (Page consultée le 15/05/2016). <http://www.manpowergroup.fr/penuriedetalents2015/>
- MEMOIRE ONLINE –La gestion des emplois et des compétences en entreprise. [En ligne]. Page consultée le 12 mai 2016) <http://www.memoireonline.com/03/08/983/gestion-previsionnelle-emplois-competences-entreprise.html>
- SAFE – Histoire. [En ligne]. (Page consultée le 15/05/16). <https://www.safe-industry.com/fr/safe-holding/notre-histoire>
- SAFE – Qui sommes-nous. [En ligne]. (Page consultée le 15/05/16).<https://www.safe-cronite.com/fr/safe/qui-sommes-nous>
- SAFE – Chiffres Clés. [En ligne]. (Page consultée le 15/15/16). <https://www.safe-cronite.com/fr/safe/chiffres-clefs>
- SAFE – Vision Groupe : L'esprit industriel. [En ligne]. (Page consultée le 15/05/16). <https://www.safe-cronite.com/fr/safe-holding/vision-groupe-lesprit-industriel>

- SAFE – Valeurs. [En ligne]. (Page consultée le 15/05/16). <https://www.safe-cronite.com/fr/safe/valeurs>
- SAFE CRONITE – Qui sommes-nous. [En ligne]. (Page consultée le 15/05/16). <https://www.safe-industry.com/fr/safe-cronite/qui-sommes-nous>
- SAFE CRONITE – Politique RH. [En ligne]. (Page consultée le 15/05/16). <https://www.safe-industry.com/fr/safe-holding/notre-politique-rh>
- TISSOT EDITION – DROIT DU TRAVAIL. Loi Rebsamen : réduction du nombre de consultations et de négociations obligatoires. [En ligne]. (Page consultée le 10/06/2016) http://www.editions-tissot.fr/actualite/droitdu travail/article.aspx?secteur=PME&id_art=6851&titre=Loi+Rebsamen+%3A+r%C3%A9duction+du+nombre+de+consultations+et+de+n%C3%A9gociations+obligatoires+avec+le+CE
- UNIFAF Poitou Charentes – GUIDE – Gestion prévisionnelle des emplois, des compétences et des qualifications (juillet 2008) .www.unifaf.fr/attached_file/componentId/kmelia149/.../gpec.pdf
- UIMM – La situation de l’industrie en France. [En ligne]. (Page consultée le 15/03/2016). <http://uimm.fr/nos-convictions/partager-un-diagnostic-sur-la-situation-de-lindustrie>
- UIMM – Point économique et social (avril 2016 N°40) - Conjoncture économique et situation de l’industrie. [En ligne]. (Page consultée le 15/05/2016). <http://uimm.fr/assets/uploads/2016/04/PDS-AVRIL-2016.pdf>.

Annexe 1 : Organigramme de Cronite Mancelle



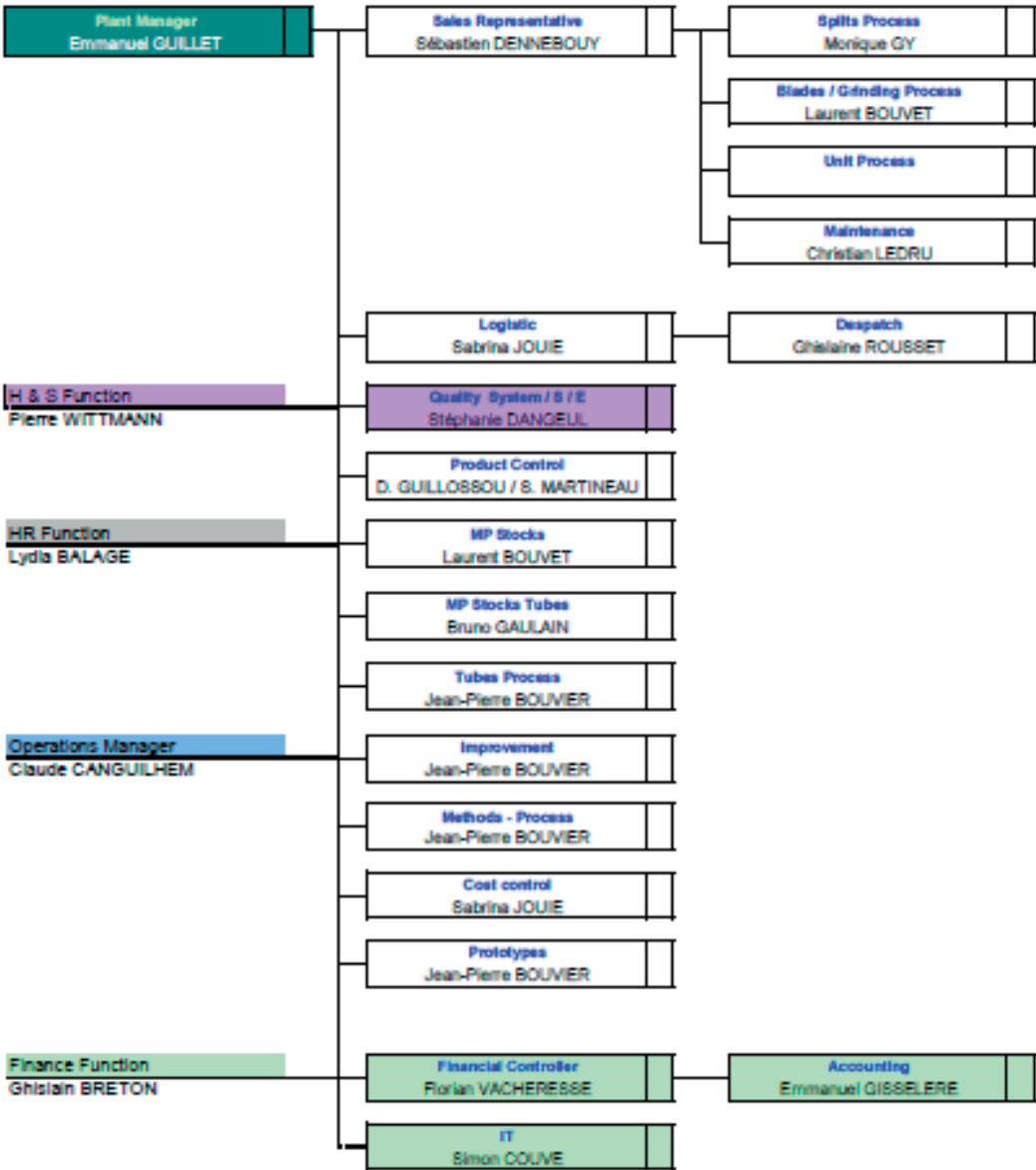
SAFE CRONITE CRONITE MANCELLE



Annexe 2 : Organigramme du Segment AB



SAFE CRONITE SEGMENT AB



Annexe 3 : Cartographie des métiers

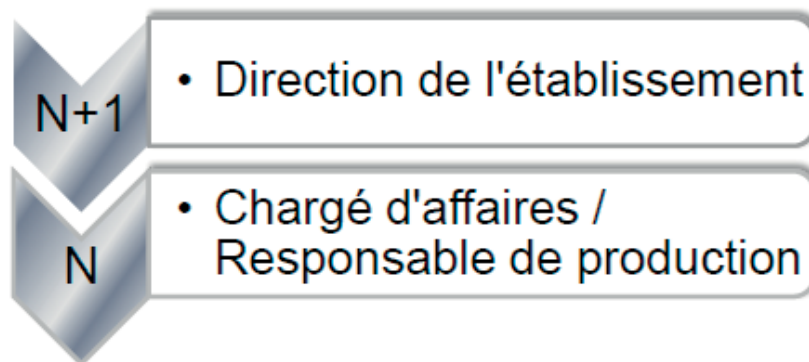
CARTOGRAPHIE DES EMPLOIS (SAB)					
Fabrication / Production					
Rectification		Tournage		Finition du segment	
<ul style="list-style-type: none"> - Ebauche - Finition - Demi-finition <p><i>La gestion de la centrale pétrole est une compétence à l'intérieur de chaque poste de ce secteur.</i></p>		<ul style="list-style-type: none"> - Tournage Traditionnel écroutage, module, préparation de tube - Machines Spéciales - Commandes Numériques 		<ul style="list-style-type: none"> - Sciage /Chanfreinage automatique - Ebavurage - Calage/ Chauffe - Ajustage coupe - Fraisage Tronc, fentes, encoches - Cylindrage - Phosphatation - Marquage - Graissage 	
Services supports					
Contrôle/ Qualité	Maintenance (Entretien Travaux	Magasin	Méthodes	Commercial	Responsable Assurance Qualité
<ul style="list-style-type: none"> * Responsable qualité produit * Employé suivi qualité 	<ul style="list-style-type: none"> * Ouvrier entretien maintenance 	<ul style="list-style-type: none"> * Ouvrier expéditions 	<ul style="list-style-type: none"> * Responsable amélioration continue 	<ul style="list-style-type: none"> * Assistant commercial * Chargé d'affaires et responsable de production 	<ul style="list-style-type: none"> * Coordinateur Logistique
				Ordonnancement / Lancement/ Logistique	

Annexe 4 : Exemple de description de poste réalisé

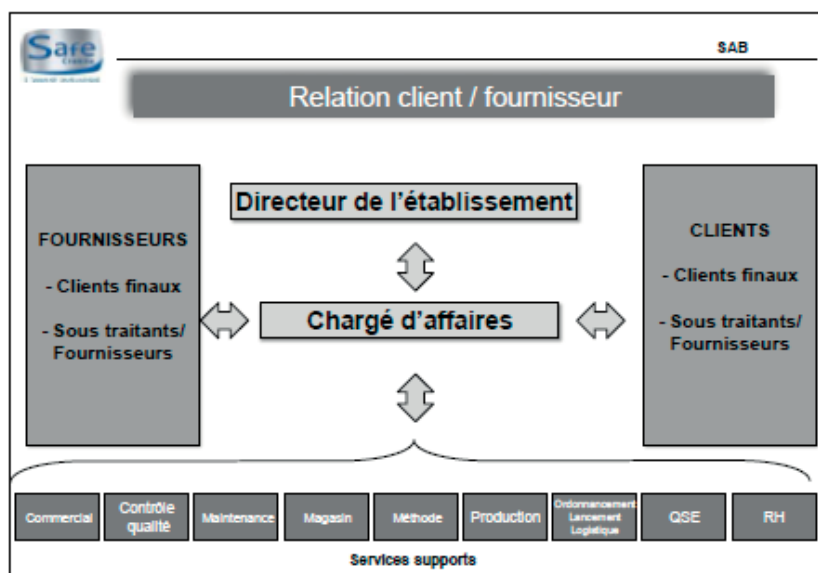
 L'esprit industriel	SAFE CRONITE – SAB			Applicable
	DESCRIPTION DE POSTE			
	Réf. 9 260416 B	VERSION : 1	26/04/16	Rédigé par : A.Belliard
Chargé d'affaires / Responsable de production			Validé par : S.Denneboug le 02/05/16	

1 - Identification du poste

1.1. Organigramme hiérarchique



1.2. Organigramme fonctionnel



	SAFE CRONITE – SAB			Applicable
	DESCRIPTION DE POSTE			
	Réf. 9 260416 B	VERSION : 1	26/04/16	Rédigé par : A.Belliard
Chargé d'affaires / Responsable de production				Validé par : S.Dennebouy le 02/05/16

1.3 Interactions poste / secteur / service / services extérieurs


Dans le secteur et/ ou le service	FREQUENCES
<ul style="list-style-type: none"> Rendre compte de l'état d'avancement de son travail au directeur de l'établissement Echanger avec ses collègues pour retour d'expérience 	<ul style="list-style-type: none"> Journalière Journalière
Avec les autres secteurs et/ ou services	FREQUENCES
<ul style="list-style-type: none"> Intégrer les méthodes et le contrôle qualité dans les nouvelles demandes spécifiques, dans les problèmes de qualité et technique de machine Valider la méthodologie industrielle en accord avec les Méthodes. Intervenir au sein du service Production pour la gestion des améliorations Fournir au service Achats les plans des pièces et outillages sous-traités <u>RH :</u> <ul style="list-style-type: none"> Informé les absences du personnel Demander des recrutements CDD/Intérimaires Gérer les congés du personnel en production <u>Direction :</u> <ul style="list-style-type: none"> Communiquer les primes de productivité pour validation Echanger sur les stratégies de développement de l'entreprise <u>Comptabilité :</u> <ul style="list-style-type: none"> Informé le CA prévisionnel du mois en cours, les budgets 	<ul style="list-style-type: none"> Journalière Régulière Ponctuelle Régulière
Avec des services extérieurs à l'entreprise	FREQUENCES
<ul style="list-style-type: none"> Réaliser, en tant que commercial, des déplacements chez les clients Recevoir des clients les demandes de prix et de faisabilité Proposer des solutions techniques aux clients Etablir les demandes de prix aux fournisseurs et sous-traitants Echanger avec les boîtes d'intérim 	<ul style="list-style-type: none"> Régulière

	SAFE CRONITE – SAB			Applicable
	DESCRIPTION DE POSTE			
	Réf. 9 260416 B	VERSION : 1	26/04/16	Rédigé par : A.Belliard
Chargé d'affaires / Responsable de production				Validé par : S.Dennebouy le 02/05/16

2 - Référentiel de travail

C = Consulter
R = Remplir
U = Utiliser

Intitulé des documents	Réf. ISO	Chargé d'affaires / Responsable de production
Informatiques et bureautiques (Excel, Word, Powerpoint...)		CU
Logiciel de dessin draftsight et Solidwoks		CU
Dossier de demande de prix		CU
AX		CU
Horoquartz		CU
Dossier commande client		CR
Revu de contrat		C
Bon de dysfonctionnement machine et bon de dysfonctionnement de gamme/outillage		CR
Bon de production		CR
Fiche suiveuse		CR
Fiche de suggestion		CR
Fiche de demande d'absence ou congés		CR
Entretien individuel et entretien professionnel		CR

	SAFE CRONITE – SAB			Applicable
	DESCRIPTION DE POSTE			
	Réf. 9 260416 B	VERSION : 1	26/04/16	Rédigé par : A.Belliard
	Chargé d'affaires / Responsable de production			Validé par : S.Dennebouy le 02/05/16

3 – Inventaire des activités et des tâches

CONCEPTION	% TEMPS
<ul style="list-style-type: none"> • Répondre à la demande de conception émise par le client : <ul style="list-style-type: none"> o Définir la faisabilité du projet du client. o Estimer le temps de réalisation de la conception • Réaliser et garantir la conception dans draftsight et solidworks en fonction des données d'entrées du client et du cahier des charges. • Vérifier les plans pour la commande et garantir la validité des indices de plans 	<ul style="list-style-type: none"> • 3%
TECHNICO-COMMERCIAL	% TEMPS
<ul style="list-style-type: none"> • Remplir le dossier de demande de prix et le transmettre à l'assistant commercial • Consulter la revue de contrat • Informer le client et le conseiller sur les possibilités techniques et lui fournir des solutions adaptées. • Prendre contact avec le client sur des informations techniques et manquantes pour l'élaboration d'un devis. • Intervenir sur les aspects techniques dans le traitement des réclamations clients • Réaliser des prospections chez des clients existants ou nouveaux 	<ul style="list-style-type: none"> • 97%
PRODUCTION	% TEMPS
<ul style="list-style-type: none"> • Gérer les priorités de production • Gérer les problématiques techniques et qualité • Gérer la maintenance • Calculer les primes de productivité • Réaliser les entretiens individuels et professionnels des opérateurs et les transmettre aux directeurs pour validation 	<ul style="list-style-type: none"> • 3%

	SAFE CRONITE – SAB			Applicable
	DESCRIPTION DE POSTE			
	Réf. 9 260416 B	VERSION : 1	26/04/16	Rédigé par : A.Belliard
	Chargé d'affaires / Responsable de production			Validé par : S.Denneboug le 02/05/16

4 – Tâches connexes

Formation


- Former et accompagner les nouvelles personnes sur le poste
- Rendre compte au chef de service des progrès réalisés par la nouvelle personne.
- Remettre au chef de service la feuille de formation interne

Sécurité / environnement

- Porter les équipements de protection obligatoires lors de ses déplacements
- Réaliser le tri sélectif des déchets appliqués dans l'entreprise
- Nettoyer et ranger son bureau avant de partir

Amélioration continue

- Valider les suggestions émises
- Animer et participer aux GRP
- Participer aux progrès permanent
- Animer et participer aux réunions mensuelles Hi-rondelle, revu des résultats, DP et GPS
- Animer et participer aux réunions hebdomadaires délais, qualité et CODIR
- Animer et participer aux réunions bi-hebdomadaires production
- Prendre connaissance des indicateurs de non qualité de l'usine, ainsi que de la marche de l'entreprise

	SAFE CRONITE – SAB			Applicable
	DESCRIPTION DE POSTE			
	Réf. 9 260416 B	VERSION : 1	26/04/16	Rédigé par : A.Belliard
Chargé d'affaires / Responsable de production				Validé par : S.Denneboug le 02/05/16

5 – Profil du poste

Connaissances Préalables

- BTS ou DUT spécialité Mécanique ou Matériaux ou équivalent ingénieur
- Connaissances en mécanique et résistance des matériaux
- Notions de métallurgie et de traitement thermique
- Connaissance et utilisation de logiciel 3D
- Connaissance et utilisation de logiciel d'éléments finis
- Connaissances et utilisation d'un ERP
- Connaissance des logiciels bureautiques
- Connaissance des supports de communication
- Connaissance technique et fonctionnelle des systèmes de fours de traitement thermique souhaitable
- Anglais courant
- Troisième langue souhaitable
- Etre capable de manager une équipe

Expériences

- Avoir déjà travaillé au moins trois ans à un poste similaire
- Avoir une expérience réussie de gestion de projets
- 2 ans d'adaptation au poste sont au moins nécessaires

Aptitudes (physiques et relationnelles)

- Bon relationnel
- Capacité à travailler en équipe
- Etre disponible et diplomate
- Capacité à travailler en équipe et en multi-sites
- Capacité de négociation et de conviction
- Etre observateur à l'écoute en interne et avec le client
- Animer un groupe

	SAFE CRONITE – SAB			Applicable
	DESCRIPTION DE POSTE			
	Réf. 9 260416 B	VERSION : 1	26/04/16	Rédigé par : A.Belliard
Chargé d'affaires / Responsable de production				Validé par : S.Dennebouv le 02/05/16


Attitudes personnelles

- Etre organisé, autonome, dynamique, polyvalent, réactif et rigoureux
- Avoir une attention soutenue
- Savoir travailler en auto-contrôle
- Avoir le sens des responsabilités
- Avoir une grande conscience professionnelle
- Etre capable de former les personnes à son poste
- Etre capable de gérer les priorités journalières
- Avoir de bonnes capacités d'analyse et de résolution de problèmes
- Etre capable de s'adapter à l'évolution des technologies
- Etre moteur dans la nouveauté
- Prendre soin des outils
- Respecter les consignes de sécurité
- Posséder des facultés d'écoute, d'expression et de rédaction
- Etre capable de s'adapter aisément et rapidement
- Etre mobile géographiquement


Difficultés du poste

- Etre capable de gérer l'imprevu
- Etre flexible sur les horaires de travail et ne pas les compter
- Etre capable de gérer plusieurs tâches en même temps

Annexe 5 : Fiche de poste pour un poste d'ajusteur coupe

 L'esprit industriel	SAFE CRONITE – SAB			Page 1 sur 2
	Réf. 2 170516 B	VERSION : 1	17/05/16	Rédigé par : A.Belliard
Fiche de Poste				Vérifié par : L.Balage

<p>* Intitulé du poste : Ajustage coupe</p> <p>* Hiérarchie N+3 : Directeur de l'établissement</p> <p>* Hiérarchie N+2 : Responsable de production</p> <p>* Hiérarchie N+1 : Coordinateur d'atelier</p>
<p>• Activités principales :</p> <ul style="list-style-type: none"> • S'informer des consignes et récupérer les pièces à usinées • Remplir les documents du poste • Préparer et vérifier l'outillage et le matériel • Savoir régler les machines • Assurer la production des pièces • Contrôler régulièrement les réglages en cours de production • Vérifier la qualité des pièces visuellement et avec les outils de mesure • Transférer aux postes suivant les séries usinées • Porter les équipements de protection individuelle obligatoire • Respecter les consignes de sécurité du poste • Former et accompagner les nouvelles personnes dans les différentes étapes du poste • Nettoyer et ranger les outillages et son poste de travail • Assurer les 5S et la petite maintenance • Participer à l'amélioration continue et au processus de la qualité totale • Vérifier le bon état et fonctionnement du poste • Alerter en cas de dysfonctionnements machines ou défauts de pièces à son coordinateur d'atelier <p>• Relations avec d'autres postes : (internes ou externes)</p> <p><u>Dans le secteur et/ ou le service (tâches)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinateur d'atelier • Poste en amont <p><u>Avec les autres secteurs et/ ou services</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Poste en aval • Contrôle qualité • Ordonnancement, Lancement, Logistique • Maintenance • Magasin <p><u>Avec des services extérieurs à l'entreprise</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Clients <p>• Compétences requises</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niveau CAP • Savoir mesurer des côtes • Connaître les matériaux <p>• Expériences</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expérience de 6 mois dans un atelier si possible • 3 mois d'adaptation au poste sont nécessaires <p>• Aptitudes : (physiques et relationnelles)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bon relationnel • Capacité à travailler en équipe • Etre disponible et diplomate • Très bonne dextérité manuelle • Bonne vue • Gestuelle répétitive • Ne pas être sensible à certain produit

	SAFE CRONITE – SAB			Page 2 sur 2
	Réf. 2 170516 B	VERSION : 1	17/05/16	Rédigé par : A.Belliard
Fiche de Poste				Vérfié par : L.Balage

• **Attitudes personnelles**

- Etre rigoureux, méthodique, polyvalent et réactif
- Avoir le sens des responsabilités
- Avoir une attention soutenue
- Savoir travailler en auto-contrôle
- Avoir une grande conscience professionnelle
- Etre capable de respecter les priorités
- Etre capable de former les personnes à son poste
- Etre capable de s'adapter à l'évolution des technologies
- Etre moteur dans la nouveauté
- Prendre soin des outils
- Respecter les consignes de sécurité

• **Référentiels de travail :**

C = Consulter
R = Remplir

Intitulé des documents (existants ou à créer)	Réf. ISO	Opérateur Ajustage coupe
Ordre de fabrication (OF)		C
Bon de dysfonctionnement machine et bon de dysfonctionnement de gamme/outillage		CR
Fiche de coulée		C
Fiche suiveuse		CR
Cartes de contrôle (pour l'aéronautique)		C
Plan de contrôle (pour l'aéronautique)		CR
Bon de production		CR

• **Indicateurs de performance :**

- Informer les indicateurs propres à l'activité si soucis de porosité (rebuts, problème matière)

Annexe 6 : Trombinoscope du Segment AB



Safe Cronite
L'esprit industriel

TROMBINOSCOPE SAB

SERVICES SUPPORTS

<p>Responsable aménagement cuisine</p>  <p>BOUNIER Jean-Pierre</p>	<p>Animatrice QSE</p>  <p>DEMASQUA Stéphanie</p> 	<p>Chargé d'efficacité et Responsable de production</p>  <p>DENVERBOUY Sébastien</p>	<p>Responsable qualité produits</p>  <p>GUILLOSSOU Didier</p>	<p>Coordinatrice logistique</p>  <p>JOUJE Sabrina</p>
--	--	--	---	---

PRODUCTION

<p>BOUDET Laurice</p> 	<p>GAULIARD Bruno</p> 	<p>ET Monique</p>  	<p>LEBOUT Christophe</p> 	<p>LEJARGE Stéphane</p> 
<p>MARTINEAU Sylviane</p> 	<p>MONTE Maurice</p>  	<p>SAVET Virginie</p> 	<p>BERGAT Isabelle</p> 	<p>MOUSSET Ghislaine</p> 



L'esprit industriel

Liste des secouristes de Cronite Mancelle



Supports en central

	LAFON Christian (5877)
	FRESNAY Franck (5557)
	LE BRUN Patrick (5851)
	FOUCAULT
	DELAPOUE Virginie (5849)
	LECHAT Jean-Jacques (5521)
	CARON Jérôme (5870)
	BENALLIA Salem (5851)

Fonctions centrales

	BELDENT Géraldine (5882)
	CHARRIEAU Lydia (5857)
	SARRABEZOLLES Laure (5839)
	VIOLET Angélique (5861)

Grosses pièces (5879-5957)

	BLUTEAU Laurent
	COUTARD Christophe
	JOULEIN Freddy
	ROUSSEAU
	BLIN Jean-Luc
	VINETTE Stevie

Composite (5918)

	QUESNE Thierry
	SOULIER Franck

Moyennes pièces (5958-5878-5874-5511-5850-5961)

	JACQUES Maxime (5874)
	FRABOUL Tony
	PLESSIS Willy (5511)
	GASSE Tony (5953)
	DUMOND Freddy
	VALLIENNE Jean-Claude

Fusion/ Fournisseur (5876-5555)

	BERGER Guillaume
	BESNARD Franck
	JACQUET Stéphane
	FERRAND Maxence

Trombinoscope SST

CS 067 révision 11 du 01/07/16

Page 1/1

Annexe 8 : Exemple d'un référentiel de compétences Cronite Mancelle

Référentiel de compétences de Mr X au poste de Lapidaire		Date EI :	Date EI :
		04/03/2015	Bilan 2015
Types de Compétences	Commentaires	Bilan 2014	Bilan 2015
1) Connaissances générales			
1) Connaissances générales			
Niveau CAP, BEP ou Bac général		x	x
2) Connaissance du poste (expérience)			
1 à 3 mois d'expérience		x	x
3) Connaissances techniques			
Lecture et réalisation de plans			
Savoir lire un plan de détail et réaliser un schéma simplifié		x	x
Mécanique / Hydraulique / Pneumatique			
Comprendre et utiliser les principales fonctions d'une machine en état de marche		x	x
Utilisation d'appareils de mesure			
Utilisation d'appareils de mesure simples : palmers, pied à coulisses, cales, appareils de mesures de dureté ou de magnétisme		x	x
Qualité du produit			
Connaître et appliquer les classes qualités (A1, A2, A3, A4)		x	x
4) Savoir-faire spécifiques : Tutorat			
Savoir expliquer le poste (travail, sécurité)		x	x
5) Savoir-faire spécifiques : auto contrôle			
Connaître les mauvaises pratiques récurrentes		x	x
Savoir ce qu'est l'auto-contrôle		x	x
Connaître les opérations incontournables de l'auto contrôle		x	x
Savoir ce que permet l'auto-contrôle		x	x
Savoir ce qu'évite l'auto-contrôle		x	x
Connaître les relations clients / fournisseurs (int/ext) du secteur		x	x
Connaître les acteurs de l'auto-contrôle		x	x
Savoir à quel niveau s'effectue l'auto-contrôle		x	x
Connaître les ressources pour l'auto-contrôle		x	x
Connaître les défauts de fonderie, leurs conséquences et leurs corrections		x	x
Savoir lire un bon de parachèvement contrôlé		x	x
6) Savoir - faire spécifiques métier			
Connaître les défauts (criques, soufflures, ...)		x	x
Mettre en œuvre la solution appropriée en fonction du défaut constaté		x	x
7) Savoir - faire complémentaires			
Connaissances en micro-informatique			
Sélectionner des données sur un pupitre de commandes (automates programmables par ex.)		x	x
Conduite d'engins de manutentions			
Savoir se servir d'un transpalette électrique		x	x
être habilité à conduire un pont ou un palan		x	x
Rédaction de rapport, de compte rendu			
Rédiger un compte rendu de l'activité essentiellement quantitatif		x	x
8) Connaissance de l'entreprise			
Connaissance des services connexes			
Connaître les interlocuteurs des services amont et aval et les services supports à la production : maintenance - qualité - achats - réception - contrôle.		x	x
Connaissance de la destination des produits			
Connaître la suite des opérations internes		x	x
Connaître l'application générale du produit en clientèle			

Connaitre l'application générale du produit en clientèle			
9) Savoir être, comportement			
Rigueur			
Respecter les procédures, détecter les anomalies et les corriger : il n'y a pas de contrôle systématique en aval et les erreurs peuvent avoir des répercussions chez le client	x		x
Autonomie			
Les tâches doivent être effectuées selon des procédures bien établies, elles sont de nature simple et répétitive	x		x
Capacités relationnelles			
Contacts avec les services amont et aval dans le cadre d'activités coordonnées, participation à des réunions ou groupes de travail : GRP...	x		x
Sens de l'observation			
Détecter rapidement les défauts habituels des pièces courantes	x		x
Détecter des défauts inhabituels et en rendre compte	x		x
Détecter un risque de panne en relevant le bruit ou le comportement inhabituel d'un équipement	x		x
Vigilance			
Attention constante indispensable en raison des risques encourus : défauts irrécupérables (impact client) ou risque en matière de sécurité des biens ou des personnes	x		x
Capacité d'analyse et de synthèse			
Analyser des données simples et en déduire la conduite à tenir parmi des choix prédéfinis	x		x
Capacité de réaction aux aléas			
Mise en œuvre rapide d'une action correctrice connue	x		x
Résistance physique particulière			
Position debout quasi permanente	x		x
10) Aptitudes physiques			
Habilité manuelle / dextérité			
Réaliser des travaux pouvant être dangereux en cas de mauvaise manoeuvre	x		x
Force physique / Endurance			
Etre endurant pour effectuer de la manutention de pièces lourdes de manière constante, et travailler en 3x8	x		x
Résistance au bruit à la chaleur et à la poussière			
Pouvoir supporter l'environnement fonderie pendant toute la durée du poste	x		x
11) Compétences transversales			
Connaissance de la démarche de qualité totale			
Etre formé à la démarche qualité totale			
5S			
Participer à une démarche 5S			
Méthode de résolution de problème et suggestions			
Emettre des suggestions	x		x
Connaitre la démarche et participer à un GRP occasionnellement.	x		x
Sécurité			
Connaitre les consignes de sécurité du secteur et les appliquer quotidiennement	x		x
Pouvoir expliquer les consignes de sécurité à un nouvel arrivant	x		x
Environnement			
Trier les déchets	x		x
Connaitre les Aspects Environnementaux Spécifiques du secteur	x		x
Connaitre les consignes environnementales affichées dans le secteur et les appliquer quotidiennement et dans les situations d'urgence	x		x
Indicateurs			
Comprendre les indicateurs affichés au poste (productivité, ST 100, % de non conformités...)	x		x
12) Compétences additionnelles			
Secouriste			
Equipier de seconde intervention	x		x
PCR			
Nombre de compétences nécessaires		50	50
Nombre de compétences acquises		48	48
Pourcentage au poste		96	96
Coeff Mini	50 % compétence:	155	155
Coeff Moy	75 % compétence:	170	170
Coeff Maxi	90 % compétence:	180	180

Principe de la Méthode d'Evaluation

Méthode analytique par points

2 angles d'appréciation du poste

Exigences liées à la
Complexité du poste

Marge d'autonomie
laissée au titulaire
(Apport personnel
possible)

- Prise de décisions
- Impact sur la qualité
- Gestion des coûts
- Communication
- Connaissances
- Management

- Efficacité personnelle
- Adaptation au changement
- Relations de travail
- Degré d'initiative
- Contribution aux améliorations

Soit 11 critères d'évaluation



QUALIFICATION DE L'EMPLOI

Annexe 10 : Exemple de grille de cotation vierge et rempli pour le poste de mouleur


	BRANCHE SAFE CRONITE			Page 1
	Réf. :	VERSION : 1		Rédigé par :
Applicable				Vérifié par :

Grille d'évaluation

COMPLEXITE (Exigences de l'emploi)	DEGRES						Valeurs Elémentaires
	0	1	2	3	4	5	
Prise de décisions							
Impact sur la qualité							
Gestion des coûts							
Communication							
Connaissances							
Management							
Total des Valeurs élémentaires A							

MARGE D'AUTONOMIE (Apport personnel)	DEGRES						Valeurs Elémentaires
	0	1	2	3	4	5	
Efficacité personnelle							
Adaptation au changement							
Relations de travail non hiérarchiques							
Degré d'initiative							
Contribution aux améliorations							
Total des Valeurs élémentaires B							

Evaluation de l'emploi	Conclusion
Somme des valeurs élémentaires : - de la complexité : - de la marge d'autonomie :	MINI (=A) : MAXI (=A + $\frac{A \times B}{100}$):

 L'esprit industriel	BRANCHE SAFE CRONITE			Page 1
	Réf. : 2 020215 A	VERSION : 1	10/07/2015	Rédigé par : G ; BELDENT
Applicable	Mouleur Flex 14			Vérifié par : E. GUILLET

Grille d'évaluation

COMPLEXITE (Exigences de l'emploi)	DEGRES						Valeurs Elémentaires
	0	1	2	3	4	5	
Prise de décisions			✓				33.40
Impact sur la qualité				✓			43
Gestion des coûts		✓					28
Communication			✓				33.40
Connaissances			✓				36.40
Management	✓						0
Total des Valeurs élémentaires A							174.20

MARGE D'AUTONOMIE (Apport personnel)	DEGRES						Valeurs Elémentaires
	0	1	2	3	4	5	
Efficacité personnelle				✓			5
Adaptation au changement		✓					2
Relations de travail non hiérarchiques			✓				3.5
Degré d'initiative			✓				3.5
Contribution aux améliorations			✓				3.5
Total des Valeurs élémentaires B							17.5

Evaluation de l'emploi	Conclusion
Somme des valeurs élémentaires : - de la complexité : 211.70 - de la marge d'autonomie : 17.5	MINI (=A) : 174.20 soit 170 MAXI (=A + $\frac{A \times B}{100}$) : 204.69 soit 215

Annexe 11 : Grille de transcription permettant le calcul des coefficients

GRILLE DE PESEE

(codifiée)

CONFIDENTIEL

GRILLE DE COTATION

COMPLEXITE (Exigences de l'emploi)	DEGRES					
	0	1	2	3	4	5
Prise de décisions		28	33,4	43	49,3	58,7
Impact sur la qualité		28	33,4	43	49,3	58,7
Gestion des coûts		28	33,4	43	49,3	
Communication		28	33,4	43	49,3	
Connaissances		28	36,4	52,6	64,1	79,6
Management	0	19,2	24,1	34,3		

MARGE D'AUTONOMIE (Apport personnel)	DEGRES					
	0	1	2	3	4	5
Efficacité personnelle		2	3,5	5		
Adaptation au changement	0	2	3,5			
Relations de travail non hiérarchiques	0	2	3,5			
Degré d'initiative		2	3,5	5	7	
Contribution aux améliorations	0	2	3,5	5	7	

**ACCORD NATIONAL DU 21 JUILLET 1975
SUR
LA CLASSIFICATION
MODIFIÉ PAR LES AVENANTS DU 30 JANVIER 1980,
21 AVRIL 1981, 4 FÉVRIER 1983
25 JANVIER 1990 et 10 JUILLET 1992**

PRÉAMBULE

Les organisations signataires rappellent qu'une politique cohérente des salaires suppose l'existence d'un système de classification adapté aux conditions de la technologie et aux problèmes posés à l'homme dans son travail; or, elles ont constaté le vieillissement du système de classification des emplois d'ouvriers, d'employés, de techniciens, de dessinateurs et d'agents de maîtrise, institué par les arrêtés de salaires dits Parodi et repris par les conventions collectives territoriales en vigueur dans les industries des métaux; ce système est devenu complexe et incomplet puisqu'il ne permet pas de classer autrement que par assimilation les nouveaux métiers et fonctions.

Ceci a conduit les organisations signataires, conformément au préambule de l'accord national de mensualisation, à élaborer un système entièrement nouveau permettant de regrouper l'ensemble des catégories ouvriers, employés, techniciens, dessinateurs et agents de maîtrise en cinq niveaux, chaque niveau étant subdivisé en trois échelons et chaque échelon étant affecté d'un coefficient.

Les définitions de niveaux découlent d'une conception identique reposant sur quatre critères (autonomie, responsabilité, type d'activité, connaissances requises). Les connaissances requises pour chaque niveau sont précisées par une référence à un niveau de formation retenu par les textes légaux : elles peuvent être acquises soit par voie scolaire ou par une formation équivalente, soit par l'expérience professionnelle. Les définitions d'échelons ont été établies à partir de la complexité et de la difficulté du travail à accomplir, la nature de la qualification étant la même pour les différents échelons d'un niveau.

Le nouveau système, qui s'inscrit dans le cadre de l'accord national sur la mensualisation, établit des correspondances simples et logiques entre les fonctions exercées par les différentes catégories professionnelles qui sont ordonnées sur une échelle unique et continue de coefficients. Il facilitera ainsi les déroulements de carrière.

L'application de la nouvelle classification doit conduire à une remise en ordre des classements actuels et introduire une nouvelle relativité des fonctions les unes par rapport aux autres, sans pour autant entraîner ni une diminution des rémunérations effectives, ni leur revalorisation générale : les dispositions prévues ci-après ont pour objet la classification des titulaires des fonctions occupées par le personnel visé et la détermination de rémunérations minimales hiérarchiques par accord collectif territorial.

Le nouveau système de classification doit apporter aux salariés intéressés de meilleures garanties en cas de mutation en raison des critères précités sur lesquels il est fondé.

DISPOSITIONS

Article premier - Entreprises visées

Les dispositions du présent accord national concernent les entreprises des industries de la production et de la transformation des métaux définies par l'accord collectif du 13 décembre 1972 relatif au champ d'application des accords nationaux de la métallurgie et modifié par l'avenant du 21 mars 1973.

Les dispositions du présent accord intéressent aussi les entreprises visées par l'avenant du 13 décembre 1972 relatif au champ d'application des accords nationaux de la métallurgie, selon les modalités prévues par cet avenant.

Article 2 - Personnel visé

Les dispositions du présent accord concernent les salariés des entreprises visées par l'article premier, à l'exclusion des ingénieurs et cadres relevant de la convention collective nationale du 13 juin 1972 modifiée, des voyageurs, représentants et placiers remplissant les conditions du statut légal de V.R.P. aménagées par l'article L. 751-1 du code du Travail et des personnes liées par un contrat d'apprentissage.

Article 3 - Objet

Il est institué un système entièrement nouveau de classification du personnel visé, en cinq niveaux, chacun de ces niveaux étant subdivisé en trois échelons : les définitions de niveaux et d'échelons figurent en fin du présent article, ainsi que leurs coefficients hiérarchiques.

Ces coefficients serviront, dans le champ d'application de chaque convention collective territoriale des industries métallurgiques, à la détermination de rémunérations minimales hiérarchiques par accord collectif territorial fixant une valeur du point unique pour le personnel visé.

NIVEAU IV (*)

D'après des instructions de caractère général portant sur des méthodes connues ou indiquées, en laissant une certaine initiative sur le choix des moyens à mettre en œuvre et sur la succession des étapes, il exécute des travaux d'exploitation complexe ou d'étude d'une partie d'ensemble faisant appel à la combinaison des processus d'intervention les plus avancés dans leur profession ou d'activités connexes exigeant une haute qualification.

Les instructions précisent la situation des travaux dans un programme d'ensemble.

Il est placé sous le contrôle d'un agent le plus généralement d'un niveau de qualification supérieur.

Il peut avoir la responsabilité technique ou l'assistance technique d'un groupe de professionnels ou de techniciens d'atelier du niveau inférieur.

NIVEAU DE CONNAISSANCES (*)

Niveau IV de l'Éducation nationale (circulaire du 11 juillet 1967).

Ce niveau de connaissances peut être acquis soit par voie scolaire ou par une formation équivalente, soit par l'expérience professionnelle.

(*) Définitions résultant de l'avenant du 30 janvier 1980.

Cet avenant stipule en particulier dans son article 3. Déroulement de carrière des techniciens d'atelier :

« Afin de favoriser le déroulement de carrière des techniciens d'atelier, les parties signataires déclament aux entreprises de développer la promotion de techniciens d'atelier en les intégrant dans les filières de techniciens ou d'agents de maîtrise de la Classification et ce, dans la mesure des emplois disponibles et en fonction des caractéristiques imposées par les définitions de niveau et d'échelon, éventuellement avec une formation complémentaire. »

(**) Définitions résultant de l'avenant du 4 février 1983.

TECHNICIEN D'ATELIER (coefficient 285) (T. A. 4) ()**

Le travail est caractérisé par :

- l'élargissement du domaine d'action à des spécialités techniques connexes ;
- le choix et la mise en œuvre des méthodes, procédés et moyens adaptés ;
- la nécessité d'une autonomie indispensable pour l'exécution, sous réserve de provoquer opportunément les actions d'assistance et de contrôle nécessaires ;
- l'évaluation et la présentation des résultats des travaux, des essais et des contrôles effectués.

TECHNICIEN D'ATELIER (coefficient 270) (T.A. 3) (*)

Le travail est caractérisé par :

- la nécessité, afin de tenir compte de contraintes différentes, d'adapter et de transposer les méthodes, procédés et moyens ayant fait l'objet d'applications similaires ;
- la proposition de plusieurs solutions avec leurs avantages et leurs inconvénients.

TECHNICIEN D'ATELIER (coefficient 255) (T.A. 2) (*)

Le travail est caractérisé par :

- une initiative portant sur des choix entre des méthodes, procédés ou moyens habituellement utilisés dans l'entreprise ;
- la présentation, dans des conditions déterminées, des solutions étudiées et des résultats obtenus.

NIVEAU III

D'après les instructions précises s'appliquant au domaine d'action et aux moyens disponibles, il exécute des travaux très qualifiés comportant des opérations qu'il faut combiner en fonction de l'objectif à atteindre.

Il choisit les modes d'exécution et la succession des opérations.

Il est placé sous le contrôle d'un agent le plus généralement d'un niveau de qualification supérieur; cependant dans certaines circonstances, il est amené à agir avec autonomie.

Niveau de connaissances professionnelles :

Niveaux V et IV b de l'Éducation nationale (circulaire du 11 juillet 1967) (1). Ces connaissances peuvent être acquises soit par voie scolaire ou par une formation équivalente, soit par l'expérience professionnelle.

Pour les changements d'échelons, la vérification des connaissances professionnelles peut être faite par tout moyen en vigueur ou à définir dans l'établissement, à défaut de dispositions conventionnelles.

TECHNICIEN D'ATELIER (coefficient 240)

Le travail est caractérisé par l'exécution d'un ensemble d'opérations très qualifiées comportant dans un métier déterminé des opérations délicates et complexes du fait des difficultés techniques (du niveau P. 3) et l'exécution :

- soit d'autres opérations relevant de spécialités connexes qu'il faut combiner en fonction de l'objectif à atteindre ;
- soit d'opérations inhabituelles dans les techniques les plus avancées de la spécialité.

Les instructions appuyées de schémas, croquis, plans, dessins ou autres documents techniques s'appliquent au domaine d'action et aux moyens disponibles.

Il appartient à l'ouvrier, après avoir éventuellement complété et précisé ses instructions, de définir ses modes opératoires, d'aménager ses moyens d'exécution, de contrôler le résultat de l'ensemble des opérations.

P.3. (coefficient 215)

Le travail est caractérisé par l'exécution d'un ensemble d'opérations très qualifiées, dont certaines délicates et complexes du fait des difficultés techniques, doivent être combinées en fonction du résultat à atteindre.

Les instructions de travail appuyées de schémas, croquis, plans, dessins ou autres documents techniques indiquent l'objectif à atteindre.

Il appartient à l'ouvrier, après avoir éventuellement précisé les schémas, croquis, plans, dessins et autres documents techniques, et défini ses modes opératoires, d'aménager ses moyens d'exécution et de contrôler le résultat de ses opérations.

« Ouvriers »

NIVEAU II

D'après des instructions de travail précises et complètes indiquant les actions à accomplir, les méthodes à utiliser, les moyens disponibles, il exécute un travail qualifié constitué :

- soit par des opérations à enchaîner de façon cohérente en fonction du résultat à atteindre;
- soit par des opérations caractérisées par leur variété ou leur complexité.

Il est placé sous le contrôle d'un agent le plus généralement d'un niveau de qualification supérieur.

Niveau de connaissances professionnelles :

Niveaux V et V bis de l'Education nationale (circulaire du 11 juillet 1967) (1). Ces connaissances peuvent être acquises soit par voie scolaire ou par une formation équivalente, soit par l'expérience professionnelle.

Pour les changements d'échelons, la vérification des connaissances professionnelles peut être faite par tout moyen en vigueur ou à définir dans l'établissement, à défaut de dispositions conventionnelles.

P.2. (coefficient 190)

Le travail est caractérisé par l'exécution des opérations d'un métier à enchaîner en fonction du résultat à atteindre. La connaissance de ce métier a été acquise soit par une formation méthodique soit par l'expérience et la pratique.

Les instructions de travail, appuyées de schémas, croquis, plans, dessins, ou autres documents techniques, indiquent les actions à accomplir.

Il appartient à l'ouvrier de préparer la succession de ses opérations, de définir ses moyens d'exécution, de contrôler ses résultats.

P.1. (coefficient 170)

Le travail est caractérisé par l'exécution :

- soit d'opérations classiques d'un métier en fonction des nécessités techniques, la connaissance de ce métier ayant été acquise soit par une formation méthodique, soit par l'expérience et la pratique;

- soit à la main, à l'aide de machine ou de tout autre moyen, d'un ensemble de tâches présentant des difficultés du fait de leur nature (découlant par exemple de la nécessité d'une grande habileté gestuelle (1) et du nombre des opérations effectuées ou des moyens utilisés), ou de la diversité des modes opératoires (du niveau de l'O.3.) appliqués couramment.

Ces tâches nécessitent un contrôle attentif et des interventions appropriées pour faire face à des situations imprévues. Les responsabilités à l'égard des moyens ou du produit sont importantes.

Les instructions de travail, écrites ou orales, indiquent les actions à accomplir ou les modes opératoires types à appliquer. Elles sont appuyées éventuellement par des dessins, schémas ou autres documents techniques d'exécution.

Il appartient à l'ouvrier, dans le cadre des instructions reçues, d'exploiter ses documents techniques, de préparer et de régler ses moyens d'exécution et de contrôler le résultat de son travail.

(1) N.D.L.R. - Les définitions données par la circulaire ministérielle du 11 juillet 1967 sont les suivantes :

Niveau IV b de formation : Personnel occupant un emploi de maîtrise ou titulaire du brevet professionnel ou du brevet de maîtrise (2 ans de formation au moins et de pratique professionnelle après l'acquisition d'une formation de niveau V).

Niveau V de formation : Personnel occupant des emplois exigeant normalement, un niveau équivalent à celui du brevet d'études professionnelles (B.E.P.) (2 ans de scolarité au-delà du 1^{er} cycle de l'enseignement du second degré) et du certificat d'aptitude professionnelle (C.A.P.).

Niveau V bis de formation : Personnel occupant des emplois supposant une formation spécialisée d'une durée maximum d'un an au-delà du 1^{er} cycle de l'enseignement du second degré, du niveau du certificat de formation professionnelle.

(1) L'habileté gestuelle se définit par l'aisance, l'adresse, la rapidité à coordonner l'exercice de la vue ou des autres sens avec l'activité motrice; elle s'apprécie par la finesse et la précision de l'exécution.

NIVEAU I

D'après des consignes simples et détaillées fixant la nature du travail et les modes opératoires à appliquer, il exécute des tâches caractérisées par leur simplicité ou leur répétitivité ou leur analogie, conformément à des procédures indiquées.

Il est placé sous le contrôle direct d'un agent d'un niveau de qualification supérieur.

O.3. (coefficient 155)

Le travail est caractérisé par l'exécution, soit à la main, soit à l'aide de machine ou de tout autre moyen, d'un ensemble de tâches nécessitant de l'attention en raison de leur nature ou de leur variété.

Les consignes détaillées données oralement ou par documents techniques simples, expliquées et commentées, fixent le mode opératoire.

Les interventions portent sur les vérifications de conformité.

Le temps d'adaptation sur le lieu de travail n'excède normalement pas un mois.

O.2. (coefficient 145)

Le travail est caractérisé par l'exécution, soit à la main soit à l'aide de machine ou de tout autre moyen, de tâches simples présentant des analogies. Les consignes précises et détaillées, données par écrit, oralement ou par voie démonstrative, imposent le mode opératoire; les interventions sont limitées à des vérifications de conformité simples et bien définies et à des aménagements élémentaires des moyens. Le temps d'adaptation sur le lieu de travail n'excède pas une semaine.

O.1. (coefficient 140)

Le travail est caractérisé par l'exécution, soit à la main, soit à l'aide d'appareil d'utilisation simple de tâches élémentaires n'entraînant pas de modifications du produit.

NIVEAU V

D'après des directives constituant le cadre d'ensemble de l'activité et définissant l'objectif du travail, accompagnées d'instructions particulières dans le cas de problèmes nouveaux, il assure ou coordonne la réalisation de travaux d'ensemble ou d'une partie plus ou moins importante d'un ensemble complexe selon l'échelon. Ces travaux nécessitent la prise en compte et l'intégration de données observées et de contraintes d'ordre technique, économique, administratif..., ainsi que du coût des solutions proposées, le cas échéant en collaboration avec des agents d'autres spécialités.

L'activité est généralement constituée par l'étude, la mise au point, l'exploitation de produits, moyens ou procédés comportant, à un degré variable selon l'échelon, une part d'innovation. L'étendue ou l'importance de cette activité détermine le degré d'association ou de combinaison de ces éléments : conception, synthèse, coordination ou gestion.

Il a généralement une responsabilité technique ou de gestion vis-à-vis de personnel de qualification moindre.

Il a de larges responsabilités sous le contrôle d'un supérieur qui peut être le chef d'entreprise.

Niveau de connaissances :

Niveau III de l'Education nationale (circulaire du 11 juillet 1967) (1).

Ce niveau de connaissance peut être acquis soit par voie scolaire ou par une formation équivalente, soit par l'expérience professionnelle.

3^e échelon (coefficient 365)

A cet échelon, l'activité consiste, après avoir étudié, déterminé et proposé des spécifications destinées à compléter l'objectif initialement défini, à élaborer et mettre en œuvre les solutions nouvelles qui en résultent.

2^e échelon (coefficient 335)

A cet échelon, l'innovation consiste, en transposant des dispositions déjà éprouvées dans des conditions différentes, à rechercher et à adapter des solutions se traduisant par des résultats techniquement et économiquement valables.

L'élaboration de ces solutions peut impliquer de proposer des modifications de certaines caractéristiques de l'objectif initialement défini. En cas de difficulté technique ou d'incompatibilité avec l'objectif, le recours à l'autorité technique ou hiérarchique compétente devra être accompagné de propositions de modifications de certaines caractéristiques de cet objectif.

1^{er} échelon (coefficient 305)

A cet échelon, l'innovation consiste à rechercher des adaptations et des modifications cohérentes et compatibles entre elles ainsi qu'avec l'objectif défini.

Le recours à l'autorité technique ou hiérarchique compétente est de règle en cas de difficulté technique ou d'incompatibilité avec l'objectif.

NIVEAU IV

D'après les instructions de caractère général portant sur des méthodes connues ou indiquées, en laissant une certaine initiative sur le choix des moyens à mettre en œuvre et sur la succession des étapes, il exécute des travaux administratifs ou techniques d'exploitation complexe ou d'étude d'une partie d'ensemble, en application des règles d'une technique connue.

Les instructions précisent la situation des travaux dans un programme d'ensemble.

Il peut avoir la responsabilité technique du travail réalisé par du personnel de qualification moindre. Il est placé sous le contrôle d'un agent le plus généralement d'un niveau de qualification supérieur.

Niveau de connaissances :

Niveau IV de l'Education nationale (circulaire du 11 juillet 1967) (1).

Ce niveau de connaissances peut être acquis soit par voie scolaire ou par une formation équivalente, soit par l'expérience professionnelle.

3^e échelon (coefficient 285)

Le travail est caractérisé par :

- l'élargissement du domaine d'action à des spécialités administratives ou techniques connexes;
- la modification importante de méthodes, procédés et moyens;
- la nécessité de l'autonomie indispensable pour l'exécution, sous la réserve de provoquer opportunément les actions d'assistance et de contrôle nécessaires.

2^e échelon (coefficient 270)

Le travail est caractérisé par :

- la nécessité, afin de tenir compte de contraintes différentes, d'adapter et de transposer les méthodes, procédés et moyens ayant fait l'objet d'applications similaires;
- la proposition de plusieurs solutions avec leurs avantages et leurs inconvénients.

1^{er} échelon (coefficient 255)

Le travail, en général circonscrit au domaine d'une technique ou d'une catégorie de produits, est caractérisé par :

- une initiative portant sur des choix entre des méthodes, procédés ou moyens habituellement utilisés dans l'entreprise;
- la présentation, dans des conditions déterminées, des solutions étudiées et des résultats obtenus.

NIVEAU III

D'après des instructions précises et détaillées et des informations fournies sur le mode opératoire et sur les objectifs, il exécute des travaux comportant l'analyse et l'exploitation simples d'informations du fait de leur nature ou de leur répétition, en application des règles d'une technique déterminée.

3^e échelon (coefficient 240)

Le travail est caractérisé à la fois par :

- l'exécution d'un ensemble d'opérations généralement interdépendantes dont la réalisation se fait par approches successives ce qui nécessite, notamment, de déterminer certaines données intermédiaires et de procéder à des vérifications ou mises au point au cours du travail;

(1) N.D.L.R. - Les définitions données par la circulaire ministérielle du 11 mai 1967 sont les suivantes :

Niveau III de formation : Personnel occupant des emplois exigeant normalement une formation du niveau du brevet de technicien supérieur, du diplôme des instituts universitaires de technologie, ou de fin de 1^{er} cycle de l'enseignement supérieur (2 ans de scolarité après le baccalauréat).

Niveau IV de formation : IV a - Personnel occupant des emplois exigeant normalement une formation du niveau du baccalauréat, du brevet de technicien (B.T.), du brevet supérieur d'enseignement commercial (B.S.E.C.) (3 ans de scolarité au-delà du 1^{er} cycle de l'enseignement du second degré). — IV b - Personnel occupant un emploi de maîtrise ou titulaire du brevet professionnel ou du brevet de maîtrise (2 ans de formation au moins et de pratique professionnelle après l'acquisition d'une formation de niveau V). — IV c - Cycle préparatoire (en promotion sociale) à l'entrée dans un cycle d'études supérieures ou techniques supérieures.

« Administratifs - Techniciens »

Ces travaux sont réalisés par la mise en œuvre des procédés connus ou en conformité avec un modèle indiqué.

Il peut avoir la responsabilité technique du travail exécuté par du personnel de qualification moindre. Il est placé sous le contrôle direct d'un agent le plus généralement d'un niveau de qualification supérieur.

Niveau de connaissances :

Niveau V et IV b de l'Education nationale (circulaire du 11 juillet 1967) (1).

Ce niveau de connaissances peut être acquis soit par voie scolaire ou par une formation équivalente, soit par l'expérience professionnelle.

— la rédaction de comptes rendus complétés éventuellement par des propositions obtenues par analogie avec des travaux antérieurs dans la spécialité ou dans des spécialités voisines.

2^e échelon (coefficient 225)

Le travail est caractérisé à la fois par :

- l'exécution, de manière autonome et selon un processus déterminé, d'une suite d'opérations (prélèvement et analyse de données, montage et essai d'appareillage...);
- l'établissement, sous la forme requise par la spécialité, des documents qui en résultent : comptes rendus, états, diagrammes, dessins, gammes, programmes, etc.

1^{er} échelon (coefficient 215)

Le travail est caractérisé à la fois par :

- l'exécution d'opérations techniques ou administratives, réalisées selon un processus standardisé ou, selon un processus inhabituel mais avec l'assistance d'un agent plus qualifié;
- l'établissement de documents soit par la transcription des données utiles recueillies au cours du travail, soit sous la forme de brefs comptes rendus.

NIVEAU II

D'après des instructions de travail précises et détaillées indiquant les actions à accomplir, les limites à respecter, les méthodes à utiliser, les moyens disponibles, il exécute un travail qualifié constitué par un ensemble d'opérations diverses à enchaîner de façon cohérente en fonction du résultat à atteindre.

Il est placé sous le contrôle direct d'un agent d'un niveau de qualification supérieur.

Niveau de connaissances :

Niveaux V et V bis de l'Education nationale (circulaire du 11 juillet 1967) (1).

Ce niveau de connaissances peut être acquis soit par voie scolaire ou par une formation équivalente, soit par l'expérience professionnelle.

3^e échelon (coefficient 190)

Le travail répond aux caractéristiques de l'échelon précédent mais l'obtention de la conformité fait appel à l'expérience professionnelle; le contrôle en fin de travail est difficile, les conséquences des erreurs n'apparaissent pas immédiatement.

2^e échelon (coefficient 180)

Le travail est caractérisé par la combinaison de séquences opératoires dans lesquelles la recherche et l'obtention de la conformité nécessitent l'exécution d'opérations de vérification; le contrôle immédiat du travail n'est pas toujours possible mais les répercussions des erreurs se manifestent rapidement.

1^{er} échelon (coefficient 170)

Le travail est caractérisé par la combinaison de séquences opératoires nécessitant des connaissances professionnelles dans lesquelles la recherche et l'obtention de la conformité comportent des difficultés classiques; le travail est, en outre, caractérisé par des possibilités de contrôle immédiat.

NIVEAU I

D'après des consignes simples et détaillées fixant la nature du travail et les modes opératoires à appliquer, il exécute des tâches caractérisées par leur simplicité ou leur répétitivité ou leur analogie, conformément à des procédures indiquées.

Il est placé sous le contrôle direct d'un agent d'un niveau de qualification supérieur.

3^e échelon (coefficient 155)

Le travail est caractérisé par la combinaison et la succession d'opérations diverses nécessitant un minimum d'attention en raison de leur nature ou de leur variété.

Le temps d'adaptation sur le lieu de travail n'excède normalement pas un mois.

2^e échelon (coefficient 145)

Le travail est caractérisé par l'exécution d'opérations simples répondant à des exigences clairement définies de qualité et de rapidité; les interventions sont limitées à des vérifications simples de conformité.

Le temps d'adaptation sur le lieu de travail n'excède pas une semaine.

1^{er} échelon (coefficient 140)

Le travail est caractérisé par l'exécution d'opérations faciles et élémentaires, comparables à celles de la vie courante (telles que, par exemple : surveillance, distribution de documents...).

(1) N.D.L.R. - Les définitions données par la circulaire ministérielle du 11 juillet 1967 sont les suivantes :

Niveau IV b de formation : Personnel occupant un emploi de maîtrise ou titulaire du brevet professionnel ou du brevet de maîtrise (2 ans de formation au moins et de pratique professionnelle après l'acquisition d'une formation de niveau V).

Niveau V de formation : Personnel occupant des emplois exigeant normalement un niveau de formation équivalent à celui du brevet d'études professionnelles (B.E.P.) (2 ans de scolarité au-delà du 1^{er} cycle de l'enseignement du second degré) et du certificat d'aptitude professionnelle (C.A.P.).

Niveau V bis de formation : Personnel occupant des emplois supposant une formation spécialisée d'une durée maximum d'un an au-delà du 1^{er} cycle de l'enseignement du second degré, du niveau du certificat de formation professionnelle.

DEFINITION GENERALE DE L'AGENT DE MAITRISE

L'agent de maîtrise se caractérise par les capacités professionnelles et les qualités humaines nécessaires pour assumer, des responsabilités d'encadrement, c'est-à-dire techniques et de commandement dans les limites de la délégation qu'il a reçue.

Les compétences professionnelles reposent sur des connaissances ou une expérience acquises en techniques industrielles ou de gestion.

Les responsabilités d'encadrement requièrent des connaissances ou une expérience professionnelles au moins équivalentes à celles des personnels encadrés.

NIVEAU V

A partir de directives précisant le cadre de ses activités, les moyens, objectifs et règles de gestion, il est chargé de coordonner des activités différentes et complémentaires.

Il assure l'encadrement d'un ou plusieurs groupes généralement par l'intermédiaire d'agents de maîtrise de niveaux différents et en assure la cohésion.

Ceci implique de :

- veiller à l'accueil des nouveaux membres des groupes et à leur adaptation;
- faire réaliser les programmes définis;
- formuler les instructions d'application;
- répartir les programmes, en suivre la réalisation, contrôler les résultats par rapport aux prévisions et prendre les dispositions correctrices nécessaires;
- contrôler en fonction des moyens dont il dispose, la gestion de son unité en comparant régulièrement les résultats atteints avec les valeurs initialement fixées;
- donner délégation de pouvoir pour prendre certaines décisions;
- apprécier les compétences individuelles, déterminer et soumettre à l'autorité les mesures en découlant, participer à leur application;
- promouvoir la sécurité à tous les niveaux, provoquer des actions spécifiques;
- s'assurer de la circulation des informations;
- participer avec les services fonctionnels à l'élaboration des programmes et des dispositions d'organisation qui les accompagnent.

Il est généralement placé sous la responsabilité d'un supérieur hiérarchique, lequel peut être le chef d'entreprise lui-même.

Niveau de connaissances :

Niveau III - Education nationale (circulaire du 11 juillet 1967) (1).

Acquis soit par la voie scolaire, soit par l'expérience et la pratique complétant une qualification initiale au moins équivalente à celle du personnel encadré.

3^e échelon (A M 7 - coefficient 365)

Agent de maîtrise assurant un rôle de coordination de groupes dont les activités mettent en œuvre des techniques diversifiées et évolutives.

Il est responsable de la réalisation d'objectifs à terme.

Il est associé à l'élaboration des bases prévisionnelles de gestion.

Il prévoit dans les programmes des dispositifs lui donnant la possibilité d'intervenir avant la réalisation ou au cours de celle-ci.

2^e échelon (A M 6 - coefficient 335)

Agent de maîtrise assurant un rôle de coordination de groupes dont les activités mettent en œuvre des techniques stabilisées.

Il participe à l'élaboration des programmes de travail, à la définition des normes et à leurs conditions d'exécution.

Il donne les directives pour parvenir au résultat.

1^{er} échelon (A M 5 - coefficient 305)

Agent de maîtrise responsable du personnel assurant des travaux diversifiés mais complémentaires.

Il est amené, pour obtenir les résultats recherchés, à décider de solutions adaptées et à les mettre en œuvre; il intervient dans l'organisation et la coordination des activités.

NIVEAU IV

A partir d'objectifs et d'un programme, d'instructions précisant les conditions d'organisation, avec les moyens dont il dispose, il est responsable, directement ou par l'intermédiaire d'agents de maîtrise de qualification moindre, de l'activité de personnels des niveaux I à III inclus.

Cette responsabilité implique de :

- participer à l'accueil du personnel nouveau et veiller à son adaptation;

3^e échelon (A M 4 - coefficient 285)

Agent de maîtrise dont la responsabilité s'exerce sur des personnels assurant des travaux faisant appel à des solutions diversifiées et nécessitant des adaptations.

Il est associé aux études d'implantations et de renouvellement des moyens et à l'établissement des programmes d'activité, à l'élaboration des modes, règles et normes d'exécution.

(1) N.D.L.R. - La définition donnée par la circulaire ministérielle du 11 juillet 1967 est la suivante :

Niveau III de formation : Personnel occupant des emplois exigeant normalement une formation du niveau du brevet de technicien supérieur, du diplôme des instituts universitaires de technologie, ou de fin de 1^{er} cycle de l'enseignement supérieur (2 ans de scolarité après le baccalauréat).

« Agents de maîtrise »

- faire réaliser les programmes définis en recherchant la bonne utilisation du personnel et des moyens, donner les instructions adaptées et en contrôler l'exécution;
- décider et appliquer les mesures correctrices nécessaires pour faire respecter les normes qualitatives et quantitatives d'activité;
- apprécier les compétences manifestées au travail, proposer toutes mesures individuelles et modifications propres à promouvoir l'évolution et la promotion des personnels;
- imposer le respect des dispositions relatives à la sécurité et à l'hygiène, en promouvoir l'esprit;
- rechercher et proposer des améliorations à apporter dans le domaine des conditions de travail;
- transmettre et expliquer les informations professionnelles dans les deux sens.

Il est placé sous le contrôle d'un supérieur hiérarchique.

Niveau de connaissances :

Niveau IV - Education nationale (circulaire du 11 juillet 1967) (1).

Acquis soit par la voie scolaire, soit par l'expérience et la pratique complétant une qualification initiale au moins équivalente à celle du personnel encadré.

1^{er} échelon (A M 3 - coefficient 255)

Agent de maîtrise responsable de la conduite de travaux d'exécution répondant principalement aux définitions des échelons du niveau III.

Il complète les instructions de préparation par des interventions techniques portant sur les modes opératoires et les méthodes de vérification nécessaires au respect des normes définies.

NIVEAU III

A partir d'objectifs et d'un programme clairement définis, d'instructions précises et détaillées, avec des moyens adaptés, il est responsable de l'activité d'un groupe composé de personnel généralement des niveaux I et II.

Cette responsabilité implique de :

- accueillir les nouveaux membres du groupe et veiller à leur adaptation;
- répartir et affecter les tâches aux exécutants, donner les instructions utiles, conseiller et faire toutes observations appropriées;
- assurer les liaisons nécessaires à l'exécution du travail, contrôler la réalisation (conformité, délais);
- participer à l'appréciation des compétences manifestées au travail et suggérer les mesures susceptibles d'apporter un perfectionnement individuel, notamment les promotions;
- veiller à l'application correcte des règles d'hygiène et de sécurité; participer à leur amélioration ainsi qu'à celles des conditions de travail, prendre des décisions immédiates dans les situations dangereuses;
- transmettre et expliquer les informations professionnelles ascendantes et descendantes intéressant le personnel.

Il est placé sous le contrôle direct d'un supérieur hiérarchique.

Niveau de connaissances :

Niveaux V et IV b - Education nationale (circulaire du 11 juillet 1967) (1).

Acquis soit par la voie scolaire, soit par l'expérience et la pratique complétant une qualification initiale au moins équivalente à celle du personnel encadré.

3^e échelon (A M 2 - coefficient 240)

Agent de maîtrise responsable de la conduite des travaux répondant aux définitions des échelons des niveaux I et II.

Du fait des particularités de fabrication ou des moyens techniques utilisés il peut être amené à procéder à des ajustements et adaptations indispensables.

1^{er} échelon (A M 1 - coefficient 215)

Agent de maîtrise responsable de la conduite de travaux répondant principalement aux définitions des échelons du niveau I :

- soit travaux d'exécution simples ayant fait l'objet d'une préparation précise et complète;
- soit travaux de manutention ou d'entretien général (du type nettoyage).

(1) N.D.L.R. - Les définitions données par la circulaire ministérielle du 11 juillet 1967 sont les suivantes :

Niveau IV de formation : IV a - Personnel occupant des emplois exigeant normalement une formation du niveau du baccalauréat, du brevet de technicien (B.T.), du brevet supérieur d'enseignement commercial (B.S.E.C.) (3 ans de scolarité au-delà du 1^{er} cycle de l'enseignement du second degré). — IV b - Personnel occupant un emploi de maîtrise ou titulaire du brevet professionnel ou du brevet de maîtrise (2 ans de formation au moins et de pratique professionnelle après l'acquisition d'une formation de niveau V). — IV c - Cycle préparatoire (en promotion sociale) à l'entrée dans un cycle d'études supérieures ou techniques supérieures.

Niveau V de formation : Personnel occupant des emplois exigeant normalement un niveau de formation équivalent à celui du brevet d'études professionnelles (B.E.P.) (2 ans de scolarité au-delà du 1^{er} cycle de l'enseignement du second degré) et du certificat d'aptitude professionnelle (C.A.P.).

MODALITES GENERALES

Article 4 - Entrée en vigueur

Le présent accord national entrera en vigueur le 21 juillet 1975 selon les dispositions transitoires relatives à la mise en place du nouveau système de classification dans les entreprises et dans le champ d'application de chaque convention collective territoriale des industries métallurgiques.

La classification figurant à l'article 3 se substitue aux classifications actuellement applicables au personnel visé par l'article 2 dans le champ d'application de chaque convention collective territoriale des industries métallurgiques : les organisations territoriales compétentes devront paritairement prendre acte de cette substitution de classification, cet acte paritaire étant destiné à assurer la bonne application des dispositions du présent accord national.

Article 5 - Classement

Tout le personnel visé par l'article 2 devra être classé d'après la classification figurant à l'article 3.

Ce classement devra être effectué d'après les caractéristiques imposées par les définitions de niveaux et d'échelons applicables à la catégorie de l'activité exercée (ouvriers, ou administratifs et techniciens, ou agents de maîtrise).

En conséquence, il pourra en résulter que certaines filières professionnelles n'occuperont pas nécessairement tous les échelons.

Article 6 - Seuils d'accueil des titulaires de diplômes professionnels

Le titulaire d'un des diplômes professionnels visés par l'Annexe I doit accéder aux fonctions disponibles auxquelles les connaissances sanctionnées par ce diplôme le destinent à la condition qu'à l'issue d'une période d'adaptation il ait fait la preuve de ses capacités à cet effet.

C'est dans cette perspective qu'a été aménagée par l'Annexe I une garantie de classement minimal, ou classement d'accueil, pour chacun des diplômés professionnels visés par cette annexe.

Cette garantie de classement s'applique au titulaire de l'un de ces diplômes obtenu soit dans le cadre de la première formation professionnelle, soit dans le cadre de la formation professionnelle continue.

Le diplôme professionnel doit avoir été obtenu par l'intéressé avant son affectation dans l'entreprise à une fonction qui doit correspondre à la spécialité du diplôme détenu et qui doit être du niveau du classement d'accueil correspondant à ce diplôme.

Article 7 - Conditions d'accès à la position de cadre

Les salariés classés au troisième échelon du niveau V — possédant des connaissances générales et professionnelles comparables à celles acquises après une année d'études universitaires au-delà du niveau III défini par la circulaire du 11 juillet 1967 de l'Education nationale et ayant montré, au cours d'une expérience éprouvée, une capacité particulière à résoudre efficacement les problèmes techniques et humains — seront placés en position II au sens de la classification définie par l'article 20 de la convention collective nationale des ingénieurs et cadres du 13 mars 1972 modifiée, à la condition que leur délégation de responsabilité implique une autonomie suffisante.

Les bénéficiaires de l'alinéa précédent auront la garantie du coefficient 108 de la position II précitée des ingénieurs et cadres.

Ce processus n'est en rien affecté par l'existence de cursus de formation professionnelle continue permettant d'accéder à des fonctions d'ingénieur ou cadre.

Article 7 bis - Mensuel ayant une grande expérience professionnelle

Le salarié ayant acquis dans l'entreprise plus de dix ans d'expérience dans un emploi du troisième échelon du niveau V peut bénéficier d'une promotion par son employeur à un coefficient 395 pour l'application de l'alinéa 2 de l'article 3 du présent accord, lorsqu'il met en œuvre à cet échelon une compétence éprouvée.

Les dispositions de l'alinéa précédent ne peuvent en aucun cas limiter ou ralentir la promotion des salariés du troisième échelon du niveau V à des fonctions d'ingénieur ou cadre.

DISPOSITIONS TRANSITOIRES

Article 8 - Mise en place du nouveau système dans les entreprises.

Les entreprises disposeront d'un délai expirant le 31 mars 1976 pour étudier le classement, d'après la nouvelle classification, du personnel visé par l'article 2.

Dès l'entrée en vigueur du présent accord national, l'employeur procédera avec les délégués syndicaux des organisations syndicales signataires à un examen préalable des problèmes généraux d'application susceptibles de se poser à l'occasion du changement de système de classification, en particulier des illustrations de classement de filières professionnelles.

Cet examen se fera sans préjudice de l'application des dispositions légales en vigueur relatives aux comités d'entreprise.

Le personnel visé par l'article 2 devra être classé conformément à la nouvelle classification : à cet effet figurent en annexe II du présent accord des illustrations de classement de certaines filières professionnelles.

Article 9 - Dispositions transitoires relatives au classement individuel

Chaque salarié intéressé se verra notifier par écrit le 1^{er} mars 1976, au plus tard, le niveau et l'échelon applicables à compter du 1^{er} avril 1976, ainsi que le coefficient final en résultant à compter du 1^{er} janvier 1977 au plus tard.

A partir de cette notification, le salarié disposera d'un délai minimal d'un mois pour faire valoir toute réclamation sur le classement qui lui aura été notifié.

La mise en œuvre de la nouvelle classification ne pourra, en aucun cas, entraîner, pour la détermination de la rémunération minimale hiérarchique d'un salarié en fonction du barème territorial, applicable, la prise en considération d'un coefficient inférieur à celui dont l'intéressé bénéficiait jusque-là pour l'application par son employeur du barème territorial de salaires minima garantis.

L'application du présent accord ne pourra être la cause de la diminution du montant de la rémunération totale du salarié.

Article 10 - Dispositions transitoires pour les barèmes territoriaux

Durant la période du 1^{er} mars 1976 au 31 décembre 1976 au plus tard, les rémunérations minimales hiérarchiques applicables dans le champ d'application de chaque convention collective territoriale des industries métallurgiques devront être fixées par accord collectif territorial en fonction de l'échelle de coefficients figurant dans la colonne « échelle intermédiaire » du tableau reproduit à la fin du présent article.

A partir du 1^{er} janvier 1977, au plus tard, les rémunérations minimales hiérarchiques applicables dans le champ d'application de chaque convention collective territoriale des industries métallurgiques, devront être fixées par accord collectif territorial en fonction de l'échelle de coefficients figurant dans la colonne « échelle finale » du tableau reproduit à la fin du présent article.

Les dispositions du présent article ne pourront être la cause de la diminution du salaire minimum garanti dont le salarié bénéficiait en vertu d'un accord collectif territorial antérieur.

	Echelle intermédiaire	Echelle finale
1 ^{er} échelon du niveau I	140	140
2 ^e échelon du niveau I	145	145
3 ^e échelon du niveau I	150	155
1 ^{er} échelon du niveau II	160	170
2 ^e échelon du niveau II	170	180
3 ^e échelon du niveau II	180	190
1 ^{er} échelon du niveau III	205	215
2 ^e échelon du niveau III	215	225
3 ^e échelon du niveau III	230	240
1 ^{er} échelon du niveau IV	240	255
2 ^e échelon du niveau IV	255	270
3 ^e échelon du niveau IV	270	285
1 ^{er} échelon du niveau V	285	305
2 ^e échelon du niveau V	315	335
3 ^e échelon du niveau V	350	365

Article 11 - Constat

Une commission composée de deux représentants de chacune des organisations syndicales de salariés signataires et d'un nombre égal de représentants de l'U.I.M.M., chargée de son secrétariat, examinera semestriellement jusqu'au 30 juin 1977 la mise en place du nouveau système.

DISPOSITION FINALE

Article 12

Le présent accord national établi conformément à l'article L. 132-1 du Code du travail, est fait en un nombre suffisant d'exemplaires pour remise à chacune des parties signataires et dépôt au secrétariat du Conseil des Prud'hommes de Paris dans les conditions prévues par l'article L. 132-8 du Code du travail.

Annexe 13 : La grille des garanties de rémunération annuelles effectives de 2015



GARANTIES DE REMUNERATIONS ANNUELLES EFFECTIVES ANNEE 2015

Barème base 151,67 heures pour un horaire de travail effectif de 35 heures,

Niveaux	Echelons	Coefficient	Rémunérations en €
I	1	140	17 545
	2	145	17 555
	3	155	17 567
II	1	170	17 602
	2	180	17 665
	3	190	18 089
III	1	215	18 825
	2	225	19 468
	3	240	20 057
IV	1	255	20 825
	2	270	21 831
	3	285	22 835
V	1	305	24 839
	2	335	27 060
	3	365	29 612
		395	31 995

ELEMENTS DU SALAIRE ENTRANT DANS LA COMPARAISON
AVEC LES GARANTIES DE REMUNERATIONS ANNUELLES EFFECTIVES

Les Garanties de Rémunérations Annuelles Effectives intègrent tous les éléments bruts de salaires quels qu'en soient la nature et la périodicité, en particulier les primes qui sont versées au cours de l'année (par exemple 13^{ème} mois, prime de vacances, prime de fin d'année ...) à l'exclusion toutefois des éléments suivants :

- Primes d'ancienneté.
- Primes et gratifications ayant un caractère exceptionnel et bénévole.
- Majorations d'inconvénients pour travail exceptionnel un jour férié
(art. 11 - avenant « mensuels » de la convention collective).
- Majorations d'inconvénients prévues à l'article 18 de l'avenant « mensuels » de la convention collective.
- Majorations d'inconvénients pour travail exceptionnel de nuit ou le dimanche
(art. 20 - avenant « mensuels » de la convention collective).
- Majorations pour travaux pénibles, dangereux, insalubres
(art. 21 - avenant « mensuels » de la convention collective).
- Sommes correspondant à des remboursements de frais ou à l'intéressement ou à la participation.

Annexe 14 : Grille de classification de l'UIM

CLASSIFICATION DE L'UIMM (dans SAGE - Qualification)

Préavis de démission	Niveau	Echelon	Coef.	ATELIER		ADMINISTRATIF		Dessinateur	Agent de Maîtrise	CADRES	
				Ouvrier	Employé	Technicien	Position			Indice	
2 semaines	I	1	140	O1						I	60
	I	2	145	O2						I	68
	I	3	155	O3						I	76
1 mois	II	1	170	P1						I	80
	II	2	180							I	84
	II	3	190	P2						I	86
	III	1	215	P3			d'exécution	AM1		I	92
	III	2	225							II	100
	III	3	240	TA			petites études	AM2		II	108
2 mois	IV	1	255	TA2			d'études 1er éch	AM3		II	114
	IV	2	270	TA3						II	120
	IV	3	285	TA4			d'études 2e éch	AM4		II	125
	V	1	305				projeteur 1er éch	AM5		II	130
3 mois (y compris cadres)	V	2	335				projeteur 2e éch	AM6		II	135
	V	3	365					AM7		III.A	135
			395							III.B	180
										III.C	240
Durée maximale de la période d'essai				2 mois		3 mois		4 mois			

Ouvrier Non Qualifié : Coef inférieur à 170

Ouvrier Qualifié : Coef supérieur ou égale à 170

ATTENTION : à partir de 10 ans dans le niveau V passage au coef 395

Annexe 17 : Curriculum vitae

Anaïs BELLIARD
12, rue Jean Jacques Rousseau
72560 Changé
02 43 40 15 41 – 0618551884
anaïs.belliard93@gmail.com
22 ans, Permis B (véhicule à disposition)

Master 2 Travail et Emploi Option Economie et Gestion des Ressources Humaines, spécialité GRH

FORMATIONS ET COMPETENCES

2015 : obtention **Master 1** « Travail et Emploi », *option RH (mention Bien)*
2014 : obtention **Licence 3** « Droit Économie Gestion », *option management des organisations*
2013 : obtention **DUT GEA** « Gestion des Entreprises et des Administrations », *option Ressources Humaines*, IUT du Mans
2011 : obtention **Baccalauréat ES**, *option mathématiques (mention Assez Bien)*, Lycée Marguerite Yourcenar, Le Mans.
Linguistiques : anglais niveau A2
espagnol niveau B1 (2 voyages en Espagne)
Informatique : pratique des logiciels bureautiques (Word, Excel) + B2I + logiciel CIEL PAYE

STAGES PROFESSIONNEL

Mars-Juin 2015 : stagiaire au CH du Mans, service RH (recrutement, formation continue principalement)
Tâches accomplies : fiche de poste, optimisation du processus de recrutement, job dating ...
Février-Mars 2014 : stagiaire au siège d'O₂ développement au Mans, service paie
Tâches accomplies : bulletin de salaires, solde de tout compte...
Avril-Juin 2013 : stagiaire à la Mairie de Changé (Service Ressources Humaines)
Tâches accomplies : planification congés annuels, entretien d'embauche, gestion administrative du personnel...
Été 2009 : stagiaire UNCOVAC (*association de tourisme*), Le Mans
Tâches accomplies : gestion administrative de dossiers (émission de factures, envoi de documents, Classement...)
Avril 2007 : stage en entreprise à la Cité Judiciaire (Tribunal de Grande Instance) au Mans.
Tâches accomplies : gestion administrative de dossiers (envoi de documents, classement...)

EXPERIENCES

Septembre 2014- Juin 2016 : étude surveillée le soir, à l'école primaire de Changé
Juin - Juillet 2014 : emploi saisonnier à PAPEA (parc d'attraction au Mans)
Juillet 2013 : emploi saisonnier à PAPEA (parc d'attraction au Mans)
Juillet 2012 : animatrice culturelle à Moncé en belin (centre socio culturel François Rabelais à Changé)
Juin 2012 : employée chez concept restauration aux 24h automobile du Mans
(Préparation de la restauration rapide, hôtesse de caisse...)
Depuis 2010 : garde d'enfants et aide à l'organisation d'anniversaires
(Vaisselle, ménage et service pour le repas, surveillance des enfants)

CEN R E D'IN ER E

Activités humanitaires :

2010 : volontaire pour la JOV (Journée des Oubliés des Vacances) au Secours Populaire Le Mans
2009-2010 : intérêt pour l'aide humanitaire (participation aux opérations Banque Alimentaire, Secours Populaire, Téléthon...)

Pratiques artistiques :

Depuis 2009 : danse (LIA) au sein du club ARABESQUE à Changé
2002 à 2010 : pratique musicale (Ecole de Musique de Changé).

Annexe 18 : Lettre de motivation Cronite Mancelle

Anaïs BELLIARD
12, rue Jean-Jacques Rousseau
72560 - Changé
Tel : 06-18-55-18- 84
Mail : anais.belliard93@gmail.com

Changé, le 02 Novembre 2015

CRONITE Mancelle
Route du Lude - CS 20075
72230 ARNAGE

A l'attention du Service des Ressources Humaines

Objet : candidature spontanée pour un stage en entreprise du 29 mars au 30 septembre 2016.

Madame,

Safe Cronite est un leader mondial des outillages de fours de Traitement Thermique qui fait avancer la technologie dans le secteur des alliages spéciaux résistants aux hautes températures et aux chocs thermiques. Ses composants et systèmes sont capables de résister aux conditions extrêmes que l'on trouve dans tous les fours thermiques.

Intéressée par votre développement et vos valeurs au sein de votre entreprise (dynamisme, innovation, engagement, client, responsabilité, développement durable ...), je vous présente donc ma candidature spontanée pour effectuer un stage au sein de votre département « Ressources Humaines ».

Actuellement étudiante en Master 2 « travail et emploi » option Économie et Gestion des Ressources Humaines, spécialité GRH à l'Université du Maine, je souhaiterais vous apporter mes compétences techniques ainsi que mes connaissances professionnelles en matière de gestion des Ressources Humaines (la paie, le recrutement et la formation notamment). Mon objectif est de rentrer sur le marché du travail dès la fin de mon stage et donc de poursuivre ensuite par un CDD voir un CDI dans votre entreprise.

Je suis sérieuse et motivée ainsi que mes résultats académiques le démontrent.

Au vu de tous ces éléments, j'espère que ma candidature retiendra toute votre attention et pouvoir ainsi intégrer vos équipes.

Je me tiens à votre entière disposition pour plus d'informations lors d'un entretien.

Je vous prie d'agréer, Madame, mes salutations distinguées.

Anaïs BELLIARD

Annexe 19 : Tableau de bord

Date	Travail effectué et à faire
29 mars 2016	<p>Arrivée 09h00 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Point avec Géraldine Beldent - Travail sur Excel (plan de formation 2016-2017, suivi des entretiens individuels et professionnels, matrice des référentiels compétences...) <p>Pause déjeuner 12h35-13h30</p> <ul style="list-style-type: none"> - Travail sur Excel (plan de formation 2016-2017, suivi des entretiens individuels et professionnels, matrice des référentiels compétences...) <p>Départ 16h15</p>
30 mars 2016	<p>Arrivée 08h03 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Travail sur Excel (plan de formation 2016-2017, suivi des entretiens individuels et professionnels, matrice des référentiels compétences...) <p>Pause déjeuner 12h33-13h15</p> <ul style="list-style-type: none"> - Travail sur Excel (plan de formation 2016-2017, suivi des entretiens individuels et professionnels, matrice des référentiels compétences...) - Lecture du livret d'accueil <p>Départ 17h35</p>
31 mars 2016	<p>Arrivée 08h05</p> <ul style="list-style-type: none"> - Travail sur Excel (plan de formation 2016-2017, suivi des entretiens individuels et professionnels, matrice des référentiels compétences...) - Point avec Géraldine Beldent (établissement d'un planning sur le mois d'avril mai et juin) - Formation sécurité SAB - Visite de l'atelier de production du site SAB - Travail sur Excel (plan de formation 2016-2017, suivi des entretiens individuels et professionnels, matrice des référentiels compétences...) + impression des matrices référentiels de compétences 2016... <p>Pause déjeuner 12h15-13h00</p> <ul style="list-style-type: none"> - Travail sur Excel (plan de formation 2016-2017, suivi des entretiens individuels et professionnels, matrice des référentiels compétences...) - Point avec Géraldine Beldent sur le suivi des formations et des EI+EP <p>Départ 17H35</p>
01 avril 2016	<p>Arrivée 08h22</p> <ul style="list-style-type: none"> - Travail sur Excel (plan de formation 2016-2017, suivi des entretiens individuels et professionnels, matrice des référentiels compétences...) - Mettre à jour les scans des formations 2015 <p>Pause déjeuner 12h35-13h15</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visite de l'usine Cronite Mancelle + formation sécurité - Travail sur les formations (attestation de présence + titre d'habilitation...) <p>Départ 16h00</p>
Week end	Recherche sur la GPEC dans l'industrie
04 avril 2016	<p>Arrivée 09h00</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rédaction de ma note d'accueil - Point avec Géraldine Beldent pour le suivi formation 2016 (établissement du tableau Excel) <p>Pause déjeuner 12h45-13h30</p> <ul style="list-style-type: none"> - Remplir le tableau « suivi des formations 2016 » <p>Départ 16h45</p>
05 avril 2016	<p>Arrivée 08h50</p> <ul style="list-style-type: none"> - Imprimer des documents concernant l'entreprise SAB - Envoyer des mails de relance pour les notes de frais de formation - Travail sur le suivi des PIO (Prime d'Intéressement d'Objectif) - Continuer le travail sur le suivi des formations 2016 - Ranger les dossiers du personnel (EI+EP+PIO 2016) dans leur dossier individuel <p>Pause déjeuner 12h40-13h20</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ranger les dossiers du personnel (EI+EP+PIO2016) dans leur dossier individuel - Continuer sur le suivi des formations 2016 <p>Départ 17h00</p>
06 avril 2016	<p>Arrivée 08h55</p> <ul style="list-style-type: none"> - Continuer le travail sur le suivi des formations 2016 - Archivage <p>Pause déjeuner 13h03-13h33</p> <ul style="list-style-type: none"> - Travailler sur le suivi des PIO - Continuer à remplir le tableau « suivi des formations 2016 » <p>Départ 17h00</p>
07 avril 2016	<p>Arrivée 08h16</p> <ul style="list-style-type: none"> - Travail sur Excel (plan de formation 2016-2017, suivi des entretiens individuels et professionnels, matrice des référentiels compétences...) - Point GPEC avec Sébastien Dennebouy - Création de la cartographie des métiers et du planning des audits <p>Pause déjeuner 12h30-13h05</p> <ul style="list-style-type: none"> - Continuer à travailler sur la cartographie des métiers et le planning des audits <p>Départ 16h50</p>

08 avril 2016	<p>Arrivée 08h15</p> <ul style="list-style-type: none"> - Point GPEC avec Sébastien Dennebouy et Géraldine Beldent sur la cartographie des métiers et le planning - Modification de la cartographie des métiers et du planning des audits <p>Pause déjeuner 12h45-13h30</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modification de la cartographie des métiers et du planning des audits - Lecture de document concernant la GPEC <p>Départ : 16h15</p>
Week end	
11 avril 2016	<p>Arrivée 08h15</p> <ul style="list-style-type: none"> - Envoi de mails à Guillet Emmanuel pour validation de la cartographie des métiers - Se faire procurer des intitulés exacts des postes des employés de SAB - Planification des dates pour les audits avec les salariés de SAB <p>Pause déjeuner 12h30-13h15</p> <ul style="list-style-type: none"> - Préparation des dossiers et fichiers pour les descriptions de poste - Lecture de document GPEC - Mise à jour des intitulés de poste pour les employés de SAB <p>Départ 16h30</p>
12 avril 2016	<p>Arrivée 08h10 (seule au bureau)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Envoi de mail à Sylvain Fergeau pour récupération de dossier au bureau RH - Finir de travailler sur les dossiers individuels du personnel (PIO, EI et EP 2016). - Assurer toute la journée la permanence du service (accueil physique et téléphonique, réception de documents et de messages à donner à Clotilde et Lydia, gestion des mails...) - Continuer le suivi des dossiers individuels + scanner et copier chaque dossier complet et envoyer des mails de relance aux responsables lorsqu'un document manque au dossier <p>Pause déjeuner 12h40-13h10</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modification des nouveaux pourcentages des compétences sur le poste de chaque dossier complet - Classer les dossiers complets dans les dossiers individuels de chaque salarié - Relance des responsables de service lorsqu'il manque des documents nécessaires au dossier <p>Départ 16h30</p>
13 avril 2016	<p>Arrivée 08h30</p> <ul style="list-style-type: none"> - Audit avec Monique Gy pour les postes de tourneur traditionnel écourtage et module - Mise au propre de l'audit sur le document type description de poste pour les deux postes <p>Pause déjeuner 12h30-13h15</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise à jour et rédaction de la description de poste de tourneur traditionnels module et écourtage <p>Départ 16h45</p>
14 avril 2016	<p>Arrivée 08h16</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise à jour de la cartographie des métiers - Mise à jour du planning des audits - Audit pour le poste de rectifieur ébauche avec Laurent Bouvet - Rédaction de la description de poste au propre <p>Pause déjeuner 12h45-13h30</p> <ul style="list-style-type: none"> - Audit avec Norbert Norbert pour le poste de rectifieur ébauche - Rédaction de la description de poste au propre puis transmission à Laurent Bouvet pour validation - Validation de Monique Gy et modification pour la fiche module et écourtage. - Transmission des deux fiches à Sébastien Dennebouy pour validation. <p>Départ 16h15</p>
15 avril 2016	<p>Arrivée 08h12</p> <ul style="list-style-type: none"> - Préparation de la fiche de description de poste pour le poste de rectification demi-finition et finition. Et celle de tourneur machine numérique et préparateur de tube - Modification de la fiche de description « rectifieur ébauche » validée par Laurent Bouvet et la transmission à Sébastien Dennebouy pour validation <p>Pause déjeuner 12h30-13h00</p> <ul style="list-style-type: none"> - Travail sur les PIO et suivi de dossier individuel <p>Départ 16h00</p>
Week end	
18 avril 2016	<p>Arrivée 08h12(SAB)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Audit pour le poste de tourneur préparateur de tube avec Bruno Gaulin - Rédaction de la description de poste : tourneur préparateur de tube - Préparation de la description de poste : machine spéciale intex pour le RDV de demain et celle de commande numérique pour mercredi. <p>Pause déjeuner 12h30-13h15</p> <ul style="list-style-type: none"> - Audit pour le poste de rectificateur finition et demi finition avec Laurent Bouvet - Rédaction de la description de poste <p>Départ 16h20</p>

19 avril 2016	<p>Arrivée 08h10</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboration de la procédure « suivie dossier individuel » et transmission à Lydia Balage pour validation - Point avec Géraldine Beldent et Lydia Balage pour les entretiens professionnels - Audit avec Virginie Ravet pour le poste de tourneur machine special - Mise à jour de la fiche (machine spécial / préparateur de tube validée par Bruno Gaulin) et rectification finition validée par Laurent Bouvet) - En attente de la validation de Sébastien Dennebouy <p>Pause déjeuner 12h45-13h20</p> <ul style="list-style-type: none"> - Préparation des fiches services supports (Chargé d'Affaires et Responsable de production, Assistant Commercial, Responsable qualité produit, Employé Suivi Qualité, Animatrice QSE, Ouvrier Expéditions, coordinatrice logistique) <p>Départ 16h25</p>
20 avril 2016	<p>Arrivée 08h10</p> <ul style="list-style-type: none"> - Audit pour le poste d'Assistant Commercial et Animateur QSE - Rédaction de la fiche de poste et mode opératoire <p>Pause déjeuner 13h00-13h30</p> <ul style="list-style-type: none"> - Préparation des fiches de description des postes de calage/chauffe, fraiseur fente, sciage chanfreinage et marquage <p>Départ 16h45</p>
21 avril 2016	<p>Arrivée 08h10</p> <ul style="list-style-type: none"> - Travail sur le suivi des dossiers individuels (formation EI EP, PIO ...) - Recherche sur le bilan social individualisé <p>Pause déjeuner 12h40-13h22</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lecture de documents sur les élections professionnelles (protocole, procédure...) <p>Départ 16h05</p>
22 avril 2016	<p>Arrivée 08h15</p> <ul style="list-style-type: none"> - Audit avec Jean Pierre Bouvier pour le poste de Responsable amélioration continue - Rédaction de la fiche de poste et du mode opératoire pour le poste de Responsable amélioration continue - Convocation pour les visites médicales (publipostage), impressions et appeler les responsables pour qu'ils viennent les chercher. Mettre sous enveloppe pour leur donner <p>Pause déjeuner 13h00-13h45</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impression d'exemplaire de bilan social pour les présenter à Lydia Balage lundi - Constitution sur Excel des dix groupes pour la journée EAP du 29 avril 2016 - Recherche de nouvelles lois de 2015 – 2016 sur les élections professionnelles DUP <p>Départ 16h15</p>
Week end	
25 avril 2016	<p>Arrivée 08h10</p> <ul style="list-style-type: none"> - Audit pour le poste de Responsable qualité produit - Rédaction du mode opératoire pour le poste de Responsable qualité produit <p>Pause déjeuner 12h30-13h15</p> <ul style="list-style-type: none"> - Audit pour le poste de commandes numériques, opérateur fraiseur et rectification demi-finition - Rédaction du mode opératoire des trois postes cités ci-dessus <p>Départ 16h15</p>
26 avril 2016	<p>Arrivée 08h07</p> <ul style="list-style-type: none"> - Audit sur le poste d'ouvrier entretien de maintenance - Rédaction des descriptions de poste <p>Pause déjeuner 12h35-13h10</p> <ul style="list-style-type: none"> - Audit du poste Chargé d'affaires et Responsable de production et modification suite à la validation des fiches par Sébastien <p>Départ 16h20</p>
27 avril 2016	<p>Arrivée 08h05</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise à jour des descriptions de poste - Création des fiches de poste - Modification de toutes les descriptions de poste déjà créées suite à la validation des opérateurs ou coordinateur de poste et de Sébastien Dennebouy (chargé d'affaires) <p>Pause déjeuner 12h30-13h15</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise à jour des descriptions de poste - Création des fiches de poste <p>Départ 16h15</p>
28 avril 2016	<p>Arrivée 08h05</p> <ul style="list-style-type: none"> - Distribution des questionnaires d'évaluation de formation aux responsables des services - Classement des EI+EP+PIO 2016 dans l'ordre alphabétique pour le mettre dans le bulletin de paie - Scan, copies des EI+EP+PIO 2016 restants et rangement dans les dossiers individuels du personnel - Mise à jour des fiches de poste et les descriptions de poste de responsable qualité produit - Scan, copies et rangement des PIO 2016 restants dans les dossiers individuels du personnel <p>Pause déjeuner 13h00-13h45</p> <ul style="list-style-type: none"> - Point avec Sébastien Dennebouy pour les fiches et les descriptions de poste - Rangement des PIO 2015 dans les dossiers individuels du personnel - Scan et copies des autres EI, EP et PIO 2016 <p>Départ 16h00</p>

29 avril 2016	<p>Arrivée 08h15</p> <ul style="list-style-type: none"> - Création de l'organigramme de fabrication SAB - Point avec Sébastien sur les descriptions de poste corrigées - Mise à jour des descriptions de poste en fonction des corrections - Mise à jour des dossiers « fiche de poste » <p>Pause déjeuner 13h00-13h45</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise à jour des dossiers « fiche de poste » <p>Départ 16h00</p>
Week end	
2 Mai 2016	<p>Arrivée 08h05</p> <ul style="list-style-type: none"> - Audit avec Virginie Ravet pour les descriptions des poste d'opérateur fraiseur fentes, cylindrage, sciage chanfreinage, calage/chauffe et fraiseur encoche NH/NV/SE/SV - Rédaction de la description des postes pour validation Virginie Ravet <p>Pause déjeuner 12h40-13h10</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise à jour de la cartographie et de l'organigramme de fabrication de SAB - Modification de certaine description de poste - Point avec Sébastien pour sa description de poste <p>Départ 16h15</p>
03 mai 2016	<p>Arrivée 08h05</p> <ul style="list-style-type: none"> - Audit avec Séverine Martineau pour le poste d'Employé suivi qualité, fraiseur encoche NE/NH/SV/SH, Phosphatation et Graissage - Audit avec Virginie Ravet pour le poste d'opérateur ébavurage - Rédaction des descriptions de poste pour validation <p>Pause déjeuner 12h40-13h15</p> <ul style="list-style-type: none"> - Audit avec Ghislaine pour le poste d'ouvrier expéditions - Rédaction de la description de poste pour validation <p>Départ 16h25</p>
04 mai 2016	<p>Arrivée 08h07</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise à jour de toutes les descriptions de poste déjà établies <p>Pause déjeuner 13h00-13h35</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise à jour de toutes les descriptions de poste déjà établies <p>Départ 16h15</p>
Pont	
09 mai 2016	<p>Arrivée 08h06</p> <ul style="list-style-type: none"> - Audit avec Sabrina Jouie pour le poste de coordinatrice logistique - Point avec Géraldine Beldent pour les élections professionnelles <p>Pause déjeuner 13h00-13h30</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rédaction de la description de poste « coordinateur logistique » - Recherche d'articles dans le Lamy social pour le calendrier des opérations (élection DUP 2016) - Pré-établissement du protocole d'accord préélectoral pour les élections de la Délégation Unique du Personnel <p>Départ 16h20</p> <p>Soir : mise à jour de toutes les fiches de poste par rapport aux descriptions de poste (3h)</p>
10 mai 2016	<p>Arrivée 08h06</p> <ul style="list-style-type: none"> - Point avec Géraldine Beldent pour les élections professionnelles - Préparation des effectifs pour le protocole d'accord des élections (Excel) - Préparation du courrier pour demande de prêts des urnes et isoiloirs à la mairie - Préparation des convocations des syndicats à négocier <p>Pause déjeuner 13h00-13h45</p> <ul style="list-style-type: none"> - Préparation des effectifs pour le protocole d'accord des élections (Excel) - Préparation du courrier pour demander les urnes à la mairie - Préparation des convocations des syndicats à négocier <p>Départ 16h15</p> <p>Soir : rédaction finales des dernières fiches de poste pour validation</p>
11 mai 2016	<p>Arrivée 08h05</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise à jour de toutes les descriptions de poste déjà établies - Modification des courriers pour invitation à négocier des organisations syndicales puis impression - Point avec Géraldine Beldent et Lydia Balage pour le protocole préélectoral - Modification du protocole - Rédaction du mode opératoire des élections DUP <p>Pause déjeuner 12h45-13h30</p> <ul style="list-style-type: none"> - Récupération de catalogue de fournitures au service Achat - Surveillance de la salle Etna pour l'enquête social de 14h30 à 15h00 - Appel à la maison départementale des personnes handicapées pour savoir si on peut bénéficier d'aide pour Sabrina Jouie reconnue RQTH mi-temps qui a besoin d'un siège ergonomique. Il faut appeler l'AGFPI de Nantes - Classement de dossiers individuels <p>Départ 16h15</p> <p>Soir : visite à la Bibliothèque Universitaire pour chercher des livres pour approfondir mes connaissance en GPEC et avoir des références pour le mémoire de stage</p>

12 mai 2016	<p>Arrivée 08h06</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impression de toutes les descriptions de poste pour les donner à Sébastien Dennebouy avec les fiches de poste afin qu'il les valide - Mise à jour de la cartographie et du fichier « les différentes étapes de fabrication de SAB - Appel à l'AGEFIPH de Nantes pour le dossier de Sabrina Jouie - Classement final des revalorisations salariales dans les dossiers individuels (contrat de travail) - Surveillance de la salle Etna pour l'enquête sociale de 11h30 à 12h00 <p>Pause déjeuner 12h45-13h25</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accueil téléphonique - Gestion des renouvellements des intérimaires sur Excel <p>Départ 16h15</p>
13 mai 2016	<p>Arrivée 08h07</p> <ul style="list-style-type: none"> - Commandes de fournitures pour les élections et annexes au service Achat - Envoi de mail à Yves Lafon pour lancer la commande fourniture - Remplissage des portes documents pour la procédure des élections DUP (rangement de tous les documents officiels pour la préparation des élections DUP) - Lecture de la convention collective de la métallurgie de la Sarthe - Programmation de l'audit avec Monique Gy (mardi 17/05) chez SAB - Surveillance de la salle Etna pour l'enquête sociale de 11h30 à 12h00 <p>Pause déjeuner 12h45-13h45</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestion administrative (impression courrier et envoi des convocations pour la négociation du protocole avec les organisations syndicales ainsi que le projet du protocole avec accusé de réception) - Gestion du dossier de Christophe Chartier pour bulletin - Mise à jour du calendrier et du protocole pour la réunion de négociation (31 mai au lieu du 30 mai) <p>Départ 16h05</p>
Week end de la pentecote	<ul style="list-style-type: none"> - Etablir mon plan - Commencer à rédiger la première partie du mémoire sur la présentation de l'entreprise
17 mai 2016	<p>Arrivée 08h07</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réalisation de l'audit avec Monique Gy pour le poste d'opérateur ajustage coupe et opérateur marquage. - Rédaction de la description de poste et la fiche de poste des postes audités 11h20-12h15 : surveillance de la salle Etna pour l'enquête sociale <p>Pause déjeuner 13h00-13h45</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise à jour des fiches de poste de Lidia Charrieu (Assistante de direction polyvalent), Géraldine Beldent (Assistante RH) et Clotilde MARSALY (Responsable paie). Transmission pour validation <p>Départ 16h14</p> <p>Soir : relecture et modification de la première partie de mon rapport</p>
18 mai 2016	<p>Arrivée 08h06</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relecture de la description de poste d'Assistante RH et transmission à Géraldine Beldent pour validation - Début de la rédaction de la procédure de licenciement pour inaptitude professionnelle - Surveillance de la salle Etna pour l'enquête sociale <p>Pause déjeuner 13h00-13h45</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de la fin de la procédure de licenciement pour inaptitude professionnelle - Surveillance de la salle Etna pour l'enquête sociale <p>Départ 16h20</p> <p>Soir : chercher des informations pour la partie II</p>
19 mai 2016	<p>Arrivée 08h01</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relire la procédure de licenciement pour inaptitude professionnelle pour la transmettre à Géraldine pour validation - Etablir un nouvel organigramme pour les fiches de poste RH - Faire les modifications de la fiche de poste « Assistante de direction polyvalent » en fonction des remarques de Lydia Charrieu - Surveillance de la salle Etna pour l'enquête sociale <p>Pause déjeuner 13h00-13h45</p> <ul style="list-style-type: none"> - Point avec Sébastien Dennebouy pour GPEC SAB - Impression de toutes les fiches de poste pour validation Lydia Balage <p>Départ 16h05</p>
20 mai 2016	<p>Arrivée 08h04</p> <ul style="list-style-type: none"> - RDV avec Lydia Balage pour questions première partie (CA du site, points forts, points faibles du service RH) - Questionnement Géraldine Beldent et Lydia Charrieu pour les valeurs, les points forts et les points faibles du service RH - Appeler les responsables des différents services pour planning enquête sociale - Commencer à mettre à jour toutes les procédures juridiques du service RH - Surveillance de la salle Etna pour l'enquête social <p>Pause déjeuner 13h00-13h45</p> <ul style="list-style-type: none"> - Surveillance de la salle Etna pour l'enquête social <p>Départ 16h15</p>
Week end	

23 mai 2016	<p>Arrivée 08h04</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisation et prise de photos pour le trombinoscope - Surveillance de la salle Etna pour l'enquête sociale - Travail sur la procédure de licenciement - Réflexion sur le Questionnaire <p>Pause déjeuner 13h00-13h45</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transfert des photos du trombinoscope sur l'ordinateur - Trie des photos prises et les renommer avec le nom et prénom de chaque salarié. - Relances des personnes pour l'enquête sociale <p>Départ 16h15</p>
24 mai 2016	<p>Arrivée 08h04</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prise de photos pour le trombinoscope - Surveillance de la salle Etna pour l'enquête sociale <p>Pause déjeuner 12h50-13h25</p> <ul style="list-style-type: none"> - Surveillance de la salle Etna pour l'enquête sociale - Rangement des photos dans chaque dossier individuel des salariés - Envoie d'un courrier à la DIRECCTE et à la préfecture pour une convention de stage d'un salarié étranger <p>Départ 16h15</p> <p>Soir : réflexion sur le plan de la deuxième partie avec sous partie</p>
25 mai 2016	<p>Arrivée 08h04</p> <ul style="list-style-type: none"> - Surveillance de la salle Etna pour l'enquête sociale - Prise de photos pour le trombinoscope - Mise à jour finale des procédures <p>Pause déjeuner 12h45-13h30</p> <ul style="list-style-type: none"> - Surveillance de la salle Etna pour l'enquête sociale - Recherches d'informations sur le bilan social de 2014 et impression - Lecture du journal « le lien » de 2015 et 2016 <p>Départ 16h10</p>
26 mai 2016	<p>Arrivée 08h04</p> <ul style="list-style-type: none"> - Point avec Sébastien Dennebouy pour les descriptions de poste validées. - Révision avec Monique Gy et Laurent Bouvet pour modification faite avec Laurent - Mise à jour des descriptions de poste avec les différentes modifications de Sébastien - Point avec Géraldine Beldent pour les effectifs des élections professionnelles (cadre 1 et 2 en fonction des coefficients et de leur catégorie (Atelier, Administratif, Dessinateur, Agent de maîtrise, Cadre) et qualification de poste (Ouvrier, Employé, Technicien, Dessinateur, Agent de Maîtrise) - Prise de photos du personnel restant pour le trombinoscope <p>Pause déjeuner 12h45-13h20</p> <ul style="list-style-type: none"> - Point avec Géraldine Beldent pour les élections - Entretien avec Emmanuel Guillet sur les enjeux et les améliorations de la GPEC au sein de SAB - Recherches d'informations <p>Départ 16h15</p>
27 mai 2016	<p>Arrivée 08h05</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réunion avec l'équipe RH - Envoi de mails et courrier pour la convention de stage de Stanislas Odet - Envoi de courriers à la Carsat et Direccte pour AT - Note de rappel pour la mutuelle « attestation relative à l'adhésion au régime collectif et obligatoire de frais de santé mis en place dans l'entreprise par décision unilatérale de l'employeur » à mettre avec les bulletins de salaire <p>Pause déjeuner 12h40-13h15</p> <ul style="list-style-type: none"> - Classement (visite médicale, dossier intérimaires et stagiaires) - Modification de la matrice des coefficients pour le poste titulaire et les niveaux de polyvalence - Travail sur les effectifs pour les élections avec Géraldine Beldent <p>Départ 16h50</p>
Week-end	Début de la rédaction de l'introduction et du glossaire
30 mai 2016	<p>Arrivée 08h04</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise à jour de la classification de L'UIMM pour la répartition des effectifs par collège - Traitement de la matrice des compétences pour les EAP - Prise de photos pour le personnel restant (trombinoscope) <p>Pause déjeuner 12h40-13h15</p> <ul style="list-style-type: none"> - Passage d'une commande au service Achat (papier bleu et rose pour les élections) <p>Départ 16h15</p> <p>Soir : remise à jour de l'introduction et de la première partie du rapport</p>
31 Mai 2016	<p>Arrivée 08h04</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participation à la réunion de négociation pour le protocole d'accord préélectoral - Réalisation de la liste des électeurs et des personnes éligibles pour les élections avec Géraldine Beldent <p>Pause déjeuner 12h40-13h15</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisation des EAP - Réalisation d'une liste alphabétique et par EAP sur Excel pour le trombinoscope - Gestion des photos (triées par Equipe EAP...) - Prise des dernières photos pour le trombinoscope <p>Départ 16h25</p>

01 juin 2016	<p>Arrivée 08h01</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise à jour du power point pour l'organisation du 06/06/16 pour les EAP - Création des références de documents pour les descriptions et fiches de poste - Transformation de toutes les fiches de poste validées par la RRH en PDF et création d'un dossier SAB <p>Pause déjeuner 12h40-13h15</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réunion « Point RH » - Mise à jour des fiches de poste des RH suite aux modifications - Réalisation des notes de service relatives aux élections <p>Départ 16h15</p>
02 juin 2016	<p>Arrivée 08h04</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calcul des effectifs pour le protocole - Modification du protocole préélectoral pour signature des organisations syndicales et de la direction - Modification de la fiche de poste d'ouvrier expédition <p>Pause déjeuner 12h40-13h15</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise à jour de la liste des secouristes CM - Impression du protocole en 4 exemplaires pour signature de la RRH branche et des trois DS <p>Départ 16h05</p>
03 Juin 2016	<p>Arrivée 08h07</p> <ul style="list-style-type: none"> - Demande de signature aux trois DS et à la RRH branche du protocole préélectoral - Demande de validation à la RRH branche des notes de service pour les élections - Appel à Alexis Martin (intérimaire) pour savoir s'il souhaite voter ou pas pour les élections - Réalisation d'un trombinoscope pour la liste des secouristes CM <p>Pause déjeuner 13h00-13h45</p> <ul style="list-style-type: none"> - Point avec Sébastien Dennebouy pour les fiches de poste - Rangement dans des cartons de tous mes documents et mes affaires pour la journée de bascule EAP <p>Départ 16h10</p>
Week end	Travail sur la partie II du rapport
06 Juin 2016	<p>Arrivée 08h02</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modification des descriptions de poste avec les corrections faites par Sébastien Dennebouy <p>Pause déjeuner 12h50-13h20</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise à jour des fiches et description de poste suite aux modifications de Sébastien Dennebouy - Participation au déménagement des bureaux et au rangement du service RH <p>Départ 16h15</p> <p>Soir : mise en page des remerciements, de l'introduction et de la première partie du rapport de stage</p>
07 Juin 2016	<p>Arrivée 08h02</p> <ul style="list-style-type: none"> - Affichage du protocole préélectoral et des notes de service (vote par correspondance, organisation pour le renouvellement des élections de la DUP, procédure de vote) sur le tableau de la direction - Classement des suivis des intérimaires (scan de tous les documents puis classement dans leur dossier informatique) <p>Pause déjeuner 12h50 -13h20</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise à jour des fiches et descriptions de poste suite aux modifications de Sébastien Dennebouy - Réalisation des notes de frais pour les formations « Animateur EAP » - Point avec Lydia Balage et Géraldine Beldent pour le suivi des formations 2015 et 2016 et le suivi des entretiens professionnels et individuels ainsi que pour les PIO 2015 afin d'effectuer les relances auprès des responsables de services <p>Départ 16h25</p> <p>Soir : révision de la rédaction sur la partie des IRP pour le rapport de stage</p>
08 Juin 2016	<p>Arrivée 08h02</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appels aux responsables pour qu'ils viennent signer les notes de frais de la formation « Animateur EAP » - Point avec Sébastien Dennebouy et les salariés de production et administratif pour les descriptions de poste - Mise à jour des descriptions de poste - Classement des suivis des intérimaires - Suivi des formations, des entretiens individuels et professionnels, PIO 2016 pour faire les relances auprès des responsables de service <p>Pause déjeuner 12h50-13h20</p> <ul style="list-style-type: none"> - Travail sur le suivi des formations EI EP PIO 2016 pour faire les relances auprès des responsables de service <p>Départ 16h10</p> <p>Soir : remise à jour de toute l'introduction et des remerciements</p>
09 Juin 2016	<p>Arrivée 08h01</p> <ul style="list-style-type: none"> - Classement des suivis des intérimaires (scan + rangement sous informatique) - Point avec Géraldine sur le suivi des formations <p>Pause déjeuner 12h50-13h20</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rédaction d'un questionnaire d'évaluation de formation à chaud et à froid - Classement des suivis des intérimaires (scan + rangement sous informatique) <p>Départ 16h05</p>
10 juin 2016	<p>Arrivée 08h03</p> <ul style="list-style-type: none"> - Classement des suivis des intérimaires (scan + rangement sous informatique) - Modification du questionnaire d'évaluation à chaud et à froid suite aux remarques de Lydia Balage - Appel à la CARSAT pour fixer une réunion d'informations sur la retraite des seniors <p>Pause déjeuner 12h50-13h20</p> <ul style="list-style-type: none"> - Classement des suivis des intérimaires (scan + rangement sous informatique) - Mise à jour des descriptions de poste <p>Départ 16h10</p>

Week end	Remise à jour du tableau de bord Travail sur la partie II du rapport
13 juin 2016	<p>Arrivée 08h03</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modification et finalisation de toutes les descriptions de poste de SAB - Création des listes d'émargement pour le collège I et II (suppléant et titulaire) dans le cadre des élections de la DUP - Affichage des listes des électeurs éligibles sur le tableau de la direction <p>Pause déjeuner 12h50-13h20</p> <ul style="list-style-type: none"> - Préparation de mails à envoyer aux responsables de service afin de les relancer pour les documents manquants (entretiens individuels, professionnels, PIO 2016 et questionnaires d'évaluation à froid pour les formations 2015) avec un tableau récapitulatif des documents en attente pour chacun de leur collaborateur concerné. - Impression et traitement des questionnaires d'évaluation d'efficacité des formations 2015 pour les salariés ayant suivi une formation en 2015 (inscrire le nom et prénom du responsable, du collaborateur, l'intitulé de la formation, la durée et durée de formation ainsi que le service du salarié). <p>Départ 16h25</p> <p>Soir : RDV à Atelier PC pour mes problèmes de clef USB (perte de tous mes fichiers)</p>
14 juin 2016	<p>Arrivée 08h03</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suivi des visites médicales pour visite périodique ou d'embauche ou à la demande du salarié pour un suivi de mi-temps. - Envoi de mails à tous les responsables de service pour les relancer concernant les documents manquants (PIO 2016, entretien individuel, entretien professionnel, questionnaire d'évaluation à froid...) - Distribution des questionnaires d'évaluation sur l'efficacité des formations de 2015 à froid afin de corriger la non conformité du suivi des formations qu'on a eu lors de l'audit. <p>Pause déjeuner 12h50 -13h20</p> <ul style="list-style-type: none"> - Travail sur le suivi des PIO 2016, des entretiens professionnels et individuels sur Excel - Classement des suivis des intérimaires (scan + rangement sous informatique) <p>Départ 16h10</p> <p>Soir : retour chez Atelier PC pour problème de clef USB</p>
15 juin 2016	<p>Arrivée 08h02</p> <ul style="list-style-type: none"> - Classement des suivis des intérimaires (scan + rangement sous informatique) - Création du trombinoscope pour les services des fonctions centrales (RH, Comptabilité, Commercial, Bureau d'Etude, Informatique...) <p>Pause déjeuner 12h50-13h20</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appel et envoi de mail à la mairie d'Arnage pour réservation des urnes et isolement pour les élections de la DUP - Préparation des étiquettes « Cronite Mancelle » pour les élections <p>Départ 16h05</p> <p>Soir : Remise à jour de tous les fichiers récupérés et travail sur la partie III du rapport</p>
16 juin 2016	<p>Arrivée 08h02</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diffusion au personnel des consignes de vote par correspondance et de la note de service pour le renouvellement des élections de la DUP. - Envoi de mails pour prévenir du planning des visites médicales du 21 juin 2016 aux responsables de service et de l'agence d'intérim CRIT. - Création du tableau de la liste du personnel votant par correspondance <p>Pause déjeuner 12h50-13h20</p> <ul style="list-style-type: none"> - Création du trombinoscope pour les services des supports en centrale - Pré établissement de la liste des membres du bureau de vote pour les élections de la Délégation Unique du Personnel (à valider) - Etablissement des convocations pour les visites médicales pour les titulaires et intérimaires <p>Départ 16h00</p>
17 juin 2016	<p>Arrivée 08h04</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise à jour finale du trombinoscope « supports en centrale » - Information des personnes qui sont conviées à être membre du bureau de vote pour les élections. <p>Pause déjeuner 12h50-13h20</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dernière vérification et relecture des descriptions de poste et fiche de poste, confection d'un dossier WORD et PDF incluant tous les documents avec les deux versions. - Impression des six PV en couleur (pour chaque collège : 1 pour les titulaires et 1 pour les suppléants) ainsi que la procédure de bureau - Impression de tous les trombinoscopes pour Clotilde et Géraldine. <p>Départ 16h03</p> <p>Soir : lecture de document sur la GPEC</p>
Week end	Travail sur la partie II A) B) C)
20 juin 2016	<p>Arrivée 08h03</p> <ul style="list-style-type: none"> - Distribution de badges aux différents responsables de service (Géraldine pas là car enfant malade) - Mise à jour des trombinoscopes par ordre alphabétique - Préparation des pochettes pour les élections avec les différents documents à transmettre aux membres du bureau de vote (procédure, protocole...) <p>Pause déjeuner 12h50-13h20</p> <ul style="list-style-type: none"> - Information des membres du bureau de leur participation pour les élections de la DUP - Vérification finale et relecture des fiches de poste et description de poste (PDF +WORD) <p>Départ 16h10</p> <p>Soir : travail sur la partie II A)</p>

21 juin 2016	<p>Arrivée 08h04</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accueil du nouveau docteur de la médecine du travail - Dernières modifications et relecture des descriptions de poste - Point avec Géraldine pour les membres du bureau de vote et les élections - Réception des listes des candidats aux élections professionnelles (collège I (titulaire/suppléant) collège II (titulaire suppléant) pour la CGT et FO. - Préparation des pochettes avec tous les documents pour les membres du bureau de vote (procédure du bureau de vote, protocole électoral, 1 exemplaire du Procès Verbal avec le tampon projet). - Préparation des bulletins de vote des organisations syndicales FO et CGT <p>Pause déjeuner 12h50-13h20</p> <ul style="list-style-type: none"> - Préparation de l'entête des sept Procès Verbaux (un exemplaire pour le centre de traitement des élections professionnelles (CTEP), deux pour l'inspection du travail, un exemplaire aux syndicats ayant présenté une liste de candidats et/ou ayant participé à la négociation du protocole d'accord préélectoral) <p>Départ 16h15 Soir : travail sur la partie II A)</p>
22 juin 2016	<p>Arrivée 08h04</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise à jour des nouveaux articles du dictionnaire permanent SOCIAL. Editions législatives (publication trimestrielles – mai 2016) - Traitement des sept PV originaux à la main - Diffusion de la liste des membres du bureau de vote aux responsable de service et à la direction et aux personnes faisant membre des bureaux. - Réception de la dernière liste des candidats CFDT et congesion des bulletins de vote de la CGDT <p>Pause déjeuner 12h50-13h20</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réunion RH 14h00 -17h00 <p>Départ 17h03 Soir : rédaction finale de la partie II A) pour donner à Lydia Balage demain</p>
23 juin 2016	<p>Arrivée 08h01</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rédaction de la note d'affichage pour la liste de candidats aux élections - Appel au service technique d'Armage pour la gestion des prêts pour les urnes et isolements du 6 juillet (heure, lieux) et informer Willy et Jérôme - Modification de la liste des membres du bureau de vote (M^r Ribot remplacé par M^r Aubert) - Affichage de la liste des membres du bureau sur le panneau de la direction - Mise en forme de tous les bulletins de vote <p>Pause déjeuner 12h50-13h20</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impression des bulletins (papier rose pour suppléants, papier bleu pour titulaires), découpe, classement par collège titulaire et suppléant et par ordre alphabétique selon la liste) - Traitement des PV <p>Départ 16h10 Soir : travail sur la partie II B)</p>
24 juin 2016	<p>Arrivée 08h01</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appel et envoi de mails aux écoles, instituts ou centre hospitalier pour des demandes de séance de kinésithérapie pour les salariés (projet pour début d'année prochaine). - Affichage de la liste des candidats aux élections de la DUP sur le panneau de la direction - Préparation des étiquettes d'adresse de l'entreprise et des salariés votants par correspondance (publipostage) <p>Pause déjeuner 12h50-13h20</p> <ul style="list-style-type: none"> - Finalisation des pré-remplissage des PV - Préparation des enveloppes pour les votes par correspondance (1 copie du protocole préélectoral, la procédure de vote par correspondance, les bulletins tubulaires et ceux des suppléants du collège correspondant, l'enveloppe bleue, 1 enveloppe rose et une enveloppe pré timbrée de retour) <p>Départ 16h03</p>
Week end	
27 juin 2016	<p>Arrivée 08h04</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prise de photos du personnel de SAB pour réaliser le trombinoscope - Distribution aux l'organisations syndicales FO et CFDT de la liste des membres du bureau de vote et signature - Transmission des enveloppes aux personnes absentes le 8 juillet pour le vote par correspondance et envoi des enveloppes par LAAR pour les absents <p>Pause déjeuner 12h50-13h20</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réalisation du trombinoscope de SAB <p>Départ 16h00 Soir : Voir les Annexes</p>
28 juin 2016	<p>Arrivée 8h01</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modification du trombinoscope de SAB - Point avec Lydia B et Clotilde Marsaly (pour extraction des données pour le Bilan Social Individuel (BSI)) - Début de la trame du Bilan Social Individuel (BSI) <p>Pause déjeuner 12h50-13h20</p> <ul style="list-style-type: none"> - Continuation sur le BSI <p>Départ 16h05</p>
29 juin 2016	<p>Arrivée 08h00</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faire signature des convocations pour le CE et CHSCT de 11h45 + copie - Travail sur le BSI <p>Pause déjeuner 12h50-13h20</p> <ul style="list-style-type: none"> - Continuation du travail sur le BSI <p>Départ 16h03</p>

30 juin 2016	<p>Arrivée 08h00</p> <ul style="list-style-type: none"> - Travail sur le bilan social individualisé - Signature des documents de la réunion extraordinaire CHSCT du 29 juin 2016 par Christian Lafon et celle du CE par Willy Plessis <p>Pause déjeuner 12h50-13h20</p> <ul style="list-style-type: none"> - Travail sur le bilan social individualisé - Mise à jour de la liste des secouristes avec les nouveaux numéros de téléphone <p>Départ 16h03</p> <p>Soir : travail sur la partie II B</p>
01 juillet 2016	<p>Arrivée 8h00</p> <ul style="list-style-type: none"> - Préparation des convocations pour les visites médicales du 06/07/16 avec envoi de mail de la liste des convocations aux responsables de services, à CRITT et à la santé du travail 72 + distribution en main propre des convocations aux responsables de services. - Validation de la liste des secouristes CM <p>Pause déjeuner 12h50-13h20</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diffusion aux responsables des services de la liste des secouristes mis à jour - Préparation des documents pour le deuxième tour des élections <p>Départ 16h03</p> <p>Soir : travail sur la partie II B</p>
Week end	Travailler sur la partie II B)
04 juillet 2016	<p>Arrivée 08h03</p> <ul style="list-style-type: none"> - Début de la préparation du deuxième tour des élections (note de service, étiquette liste de candidats) - Scan des fiches d'enregistrement concernant le livret d'accueil de CM pour les titulaires et les intérimaires. Classement dans chaque dossier individuel. <p>Pause déjeuner 12h50-13h20</p> <ul style="list-style-type: none"> - Saisie pour le reporting RH (Cronite Mancelle, SAB et SAFE) de juin 2016 <p>Départ 16h00</p> <p>Soir : relecture de la partie II A) et B) et modifications nécessaires</p>
05 juillet 2016	<p>Arrivée 08h01</p> <ul style="list-style-type: none"> - Travail sur le suivi des intérimaires du mois de juin <p>Pause déjeuner 12h50-13h20</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réalisation des notes de frais des animateurs EAP pour le mois de juin - Suivi des candidatures 2016 (remplir le tableau Excel) <p>Départ 16h03</p> <p>Soir : début du travail sur la partie II grand C</p>
06 juillet 2016	<p>Arrivée 08h00</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suivi des candidatures sur Excel - Suivi des contrats d'intérim de juin et juillet 2016 (à faire signer par Emmanuel Guillet) - Appel aux responsables pour signature des notes de frais et transmission au service comptabilité <p>Pause déjeuner 12h50-13h20</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réponses à candidature spontanée du mois de 2016 : contrat professionnel, contrat d'apprentissage et d'alternance via publipostage <p>Départ 16h03</p> <p>Soir : travail sur la partie II C)</p>
07 juillet 2016	<p>Arrivée 08h00</p> <ul style="list-style-type: none"> - RDV avec Lydia Balage pour lui montrer le BSI - Dernières impressions pour les affichages pour les élections professionnelles de la DUP - Mise à jour du fichier du suivi des visites médicales par rapport aux fiches médicales d'aptitude remplies par le médecin du travail le 06/07/2016 - Suivi des contrats d'intérim juin juillet <p>Pause déjeuner 12h50-13h20</p> <ul style="list-style-type: none"> - Envoi des réponses à candidature - Modifications du BSI <p>Départ 16h03</p> <p>Soir : travail sur la partie II C)</p>
08 juillet 2016	<p>Arrivée 08h00</p> <ul style="list-style-type: none"> - Travail sur le BSI - Préparation de la salle pour les élections - 11h30-13h30 élections de la DUP (ouverture et gestion du bureau de vote) <p>Pause déjeuner 12h40-13h20</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dépouillement des votes - Etablissement des résultats des élections et de la note d'information pour le deuxième tour (22/07/16) <p>Départ 16h15</p> <p>Soir : rédaction de la conclusion</p>
Week-end	Relecture et travail sur la partie II et III de mon rapport en entier
11 juillet 2016	<p>Arrivée 08h00</p> <ul style="list-style-type: none"> - Affichage des résultats du premier tour et de la note d'information pour le deuxième tour - Etablissement des PV <p>Pause déjeuner 12h40 -13h20</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etablissement des PV <p>Départ 16h30</p> <p>Soir : correction des fautes de la partie II + révision de la bibliographie et des notes en bas de page</p>

12 juillet 2016	<p>Arrivée 08h00</p> <ul style="list-style-type: none"> - Signature des PV aux membres du bureau de vote et transmission d'un exemplaire aux trois DS - Rédaction d'une note et diffusion pour le changement d'horaires du 13 juillet 2016 - Inscription de toutes les notes de service concernant les élections de la DUP et le protocole préélectoral dans le répertoire commun/infos générales/RH/ note d'informations <p>Pause déjeuner 12h40-13h20</p> <ul style="list-style-type: none"> - Préparation d'une note pour la carence du second tour à afficher - Fin du traitement des Procès Verbaux des élections de la DUP <p>Départ 16h15</p> <p>Soir : correction des fautes de la partie III et de la conclusion</p>
13 juillet 2016	<p>Arrivée 08h00</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transfert de tous les EI, EP, et PIO de SAB dans le répertoire G SAB GPEC - Affichage des résultats des élections de la DUP compte tenu de la carence de candidature du deuxième tour - Envoi d'un mail à tous les responsables et à la direction pour changement d'horaire pour la journée du 29 juillet 2016 <p>Pause déjeuner 12h40-13h20</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transfert des EI EP et PIO situés dans le dossier individuel de chaque salarié dans le répertoire GPEC <p>Départ 16h00</p>
Pont du 14 juillet	<ul style="list-style-type: none"> - Mise à jour du glossaire, relecture et correction du tableau de bord et de toutes les parties pour corriger une nouvelle fois les fautes d'orthographe et vérifier la police du texte.
18 juillet 2016	<p>Arrivée 08h00</p> <ul style="list-style-type: none"> - Signature des membres du bureau de vote pour les PV des élections (2^{ème} tour) - Participation à la réunion DP du Segment AB - Rédaction d'une carte cadeau pour les deux salariés gagnants du concours des EAP (chèque cadeau pour un repas pour deux personnes à l'auberge des Matfeux à Arnage) - Mise à jour du LAMY mobilité internationale tome 1 et 2 <p>Pause déjeuner 12h40-13h20</p> <ul style="list-style-type: none"> - Point avec Géraldine sur ma partie II A et B du rapport - Scan des suivis de formation intérimaire 2016 et classement dans le dossier individuel - Préparation du tableau Excel pour la journée du 29 juillet 2016 (horaire des repas, des réunions, taille des tee- shorts...) <p>Départ 16h10</p> <p>Soir : modifications apportées par Géraldine Beldent pour la partie II A et B de mon rapport</p>
19 juillet 2016	<p>Arrivée 08h00</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comptabilisation et classement des tee-shirts par taille pour la journée du 29 juillet 2016 - Etablissement d'une note de frais pour Mickael Riolet (achat de matériel) - Préparation des enveloppes pour envoyer les PV aux organisations syndicales, à la DIRRECT et au CTEP - Etablissement des plannings pour les réunions et la pause déjeuner pour l'ensemble du personnel pour la journée du 29 juillet <p>Pause déjeuner 12h40-13h20</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etablissement des plannings pour les réunions et la pause déjeuner pour l'ensemble du personnel pour la journée du 29 juillet 2016 <p>Départ 16h10</p> <p>Soir : correction des fautes d'orthographe du tableau de bord</p>
20 juillet 2016	<p>Arrivée 08h00</p> <ul style="list-style-type: none"> - Envoi des PV avec accusé de réception à la DIRECCTE, au CTEP, et aux 3 organisations syndicales (CGT, CFDT, FO) - Mise sous pli des intéressements du 2^{ème} trimestre de 2016 - Travail avec Anne Céline pour la répartition des tee-shirts pour la journée du 29 juillet 2016 <p>Pause déjeuner 12h40-13h15</p> <ul style="list-style-type: none"> - Travail sur les plannings de la journée du 29 juillet 2016 - Scan des ruptures conventionnelles de 2016 pour les Commissaires aux comptes <p>Départ 16h45</p>
21 juillet 2016	<p>Arrivée 08h00</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rectification des PV : erreur de cerfa pour le collègue II (DP au lieu de la DUP) + signature des membres du bureau de vote - Envoi des rectifications des PV aux trois organisations syndicales, à la DIRECCTE et au CTEP par courrier (AR) - Modification du planning du 29/07/2016 pour les personnes en journée <p>Pause déjeuner 12h40-13h15</p> <ul style="list-style-type: none"> - Création et remplissage du tableau de suivi des affiliations pour la mutuelle <p>Départ 16h15</p> <p>Soir : relecture et modification de la partie II en entier</p>
22 juillet 2016	<p>Arrivée 08h00</p> <ul style="list-style-type: none"> - Remplissage final du tableau de suivi des affiliations pour la mutuelle - Remplissage du tableau de calcul de la prime d'intéressement du 2^{ème} trimestre 2016 de CM <p>Pause déjeuner 12h40-13h15</p> <ul style="list-style-type: none"> - Saisie des intéressements sur Excel - Scan des fiches « mutuelles » et classement dans chaque dossier individuel <p>Départ 16h00</p> <p>Soir : continuation du travail sur la partie II</p>
Week end	<ul style="list-style-type: none"> - Relecture et modifications nécessaires à l'ensemble de mon rapport - Mise en page des annexes

25 juillet 2016	<p>Arrivée 08h00</p> <ul style="list-style-type: none"> - Point avec Lydia Balage sur la semaine dernière - Saisie du tableau de calcul de la prime d'intéressement du 2^{ème} trimestre 2016 CM - Saisie du tableau de calcul de la prime de progrès juin 2016 <p>Pause déjeuner 12h45-13h20</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vérification de la saisie du tableau de calcul de la prime de progrès juin 2016 - Etablissement d'une note de service pour les horaires de la journée du 29 juillet 2016 <p>Départ 16h40</p> <p>Soir : vérification de la mise en page et la présentation du rapport</p>
26 juillet 2016	<p>Arrivée 08h00</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etablissement et transmission de la feuille d'émergence pour la remise des tee-shirts (journée vulcain et départ en congé du 29 juillet 2016) au service QSE - Point avec Lydia sur les entretiens individuels professionnels et PIO de 2015 ainsi que les bilans de formation pour 2015 - Relance par mail aux responsables hiérarchiques concernant les documents manquants <p>Pause déjeuner 12h45-13h20</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modification du tableau de calcul de la prime de progrès juin 2016 - Broyage de papier - Création de quatre nouveaux tableaux de suivi (bilans de formation, entretiens professionnels, entretiens individuels et PIO) <p>Départ 16h15</p> <p>Soir : corrections orthographiques du tableau de bord</p>
27 juillet 2016	<p>Arrivée 07h55</p> <ul style="list-style-type: none"> - Création d'un tableau de suivi pour les récupérations d'heures supplémentaires de juillet 2016 (+ remplissage) - Création du tableau pour les PIO de 2017 - Envoi de mails pour les modifications d'horaires de la réunion du 29 juillet 2016 + impression de la nouvelle feuille d'émergence à transmettre à Anne Céline Garreau pour la distribution des tee-shirts du personnel. <p>Départ 12h05</p> <p>RDV à l'hôpital (IRM)</p>
28 juillet 2016	<p>Arrivée 08h00</p> <ul style="list-style-type: none"> - Création et saisie finale du tableau de suivi des PIO 2017 - Création et saisie d'un nouveau tableau de suivi des entretiens professionnels pour le site de CM <p>Pause déjeuner 12h45-13h20</p> <ul style="list-style-type: none"> - Point RH avec Lydia Balage, Géraldine Beldent et Lydia Charrieu - Tri des tee-shirts Vulcain pour le personnel et impression de la liste d'émergence pour demain <p>Départ 16h50</p> <p>Soir : mise à jour des annexes</p>
29 juillet 2016	<p>Arrivée 08h00</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise sous pli des bulletins - Finition du tableau de suivi des entretiens professionnels pour le site de CM et création du tableau pour le site de SAB et de SAFE Cronite - Création du tableau des bilans de formation pour les trois sites. <p>Pause déjeuner 12h45-13h20</p> <ul style="list-style-type: none"> - Point avec Lydia Balage sur ma partie II de mon rapport - Réunion Vulcain 14h00-15h00 - Distribution des tee-shirts <p>Départ 16h05</p> <p>Soir : correction de la partie II du rapport de stage</p>
Week end	Vérification de mon mémoire en entier et réflexion pour la soutenance
01 août 2016	<p>Arrivée 08h00</p> <ul style="list-style-type: none"> - Création d'un tableau de synthèse pour les élections - Envoi de mails aux responsables de service pour les relances des formulaires FC127 des intérimaires à transmettre au service RH avant fin août - Modification de la procédure de besoin en personnel <p>Pause déjeuner 12h05-12h45</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestion du dossier de Mr Pageau sur central test pour évaluation (test profil pro 2 et test compétences 2) - Mise à jour des trombinoscopes de CM (deux salariés sortant et un entrant) - Recherche de stagiaire RH pour ma « relève » ☺ - Broyage de papier <p>Départ 16h25</p> <p>Soir : travail sur le power point de la soutenance</p>
02 août 2016	<p>Arrivée 08h00</p> <ul style="list-style-type: none"> - Broyage de papier - Mise en page du rapport avec aperçu avant impression <p>Pause déjeuner 12h00-12h45</p> <ul style="list-style-type: none"> - Point avec Clotilde Marsaly pour les extractions des données concernant le BSI - Travail sur le BSI - Envoi d'un mail à Lydia Balage pour avoir des informations concernant le BSI <p>Départ 16h30</p> <p>Soir : travail sur le texte de la soutenance</p>

03 août 2016	<p>Arrivée 08h00</p> <ul style="list-style-type: none"> - Travail sur le BSI (mise à jour de la base de données et publipostage) - Gestion du dossier de Mr Pageau sur central test (envoi du justificatif de virement + activation des crédits pour accès aux tests) <p>Pause déjeuner 12h00-12h45</p> <ul style="list-style-type: none"> - Travail sur le BSI (mise à jour de la base de données et publipostage) <p>Départ 16h15</p> <p>Soir : travail sur le texte de la soutenance</p>
04 août 2016	<p>Arrivée 08h00</p> <ul style="list-style-type: none"> - Travail sur le BSI <p>Pause déjeuner 12h00-12h45</p> <ul style="list-style-type: none"> - Travail sur le BSI <p>Départ 16h15</p> <p>Soir : impression et relecture du rapport de stage en entier+ travail sur le texte de la soutenance</p>
5 août 2016	<p>Arrivée 08h00</p> <ul style="list-style-type: none"> - Travail sur le BSI <p>Pause déjeuner 12h00-12h45</p> <ul style="list-style-type: none"> - Travail sur le BSI <p>Départ 16h05</p> <p>Soir : travail sur le texte de la soutenance</p>
Week end	Relecture du texte de la soutenance
08 août 2016	<p>Arrivée 08h00</p> <ul style="list-style-type: none"> - Travail sur le BSI - Travail sur le power point <p>Pause déjeuner 12h00-12h45</p> <ul style="list-style-type: none"> - Classement administratif des comptes rendus et des ordres du jour des CE et DP des années antérieures <p>Départ 16h15</p> <p>Soir : préparation du power point</p>
09 août 2016	<p>Arrivée 08h00</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relecture du rapport de stage en entier - Classement administratif des comptes rendus et des ordres du jour des CE et DP des années antérieures <p>Pause déjeuner 12h00-12h45</p> <ul style="list-style-type: none"> - Classement administratif des comptes rendus et des ordres du jour des CE et DP des années antérieures <p>Départ 16h15</p>
10 août 2016	<p>Arrivée 08h00</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etablissement d'un tableau Excel pour le suivi des médecins traitants des salariés souvent en arrêt maladie. - Rangement du dossier des élections de 2016 dans des boites à archives <p>Pause déjeuner 12h00-12h45</p> <ul style="list-style-type: none"> - Travail sur le power point pour la soutenance - Broyage de papier <p>Départ 16h15</p> <p>Soir : préparation du power point</p>
	<p>Arrivée 08h00</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rangement et classement administratif <p>Pause déjeuner 12h00-12h45</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rangement et classement administratif <p>Départ 16h15</p> <p>Soir : impression du rapport de stage en couleur</p>
12 août 2016	<p>Arrivée 08h00</p> <ul style="list-style-type: none"> - Travail sur la soutenance <p>Pause déjeuner 12h00-12h45</p> <ul style="list-style-type: none"> - Classement administratif - Travail sur le BSI - Point sur mes missions à faire la semaine du 22 août <p>Départ 16h15</p>
Vacances d'une semaine reprise le 22 août	

Annexe 20 : Fiche d'évaluation



UNIVERSITÉ DU MAINE
Faculté de Droit, des Sciences Économiques et de Gestion
 Avenue Olivier Messiaen
 72085 - LE MANS CEDEX 9 - FRANCE
 Tél : +33 (0)2.43.83.31.06 ou +33 (0)2.43.83.31.26 / Fax : +33 (0)2 43 83 37 27
 Email : stage-ecodroit@univ-lemans.fr

Année Universitaire 2015/2016

FICHE D'ÉVALUATION DE STAGE

À remplir par le Responsable du Stage et à retourner à la Faculté avant la soutenance du stage

- **Licence** niveau/année :
 - **Master** niveau/année : 2
 - **Licence Professionnelle**
- Spécialité : _____
 Spécialité : Sciences économique et de Gestion
 Spécialité : mention travail et emploi

■ Nom, Prénom du stagiaire : BECKIARD Anais

■ Dates du stage : Du 29 mai au 30 septembre 2016

■ Nom du Responsable du stage : BELOENT Géraldine

■ Organisme ou Entreprise : Caronte Mancelle

• Direction : RH • Service :

■ Thème du stage : GPEC

• Travaux réalisés : fiche de poste / trombinoscope / élections / Bilan social individuel

VOTRE APPRÉCIATION DE LA QUALITÉ DES TRAVAUX DU STAGIAIRE AU REGARD DES OBJECTIFS INITIAUX :

Excellent	Bon	Moyen	Insuffisant
X			

(Mettre une croix dans la case de votre choix)

VOS COMMENTAIRES :

Anais est très efficace et consciencieuse avec le souci du détail. Elle est attentive et à l'écoute des autres. Elle dispose des qualités personnelles nécessaires à la fonction RH

APPRECIATION SUR LES APTITUDES DU STAGIAIRE :

	Excellent	Bon	Moyen	Insuffisant
Capacité d'adaptation	X			
Capacité d'initiative		X		
Sens pratique	X			
Autonomie dans le travail	X			
Qualité des rapports humains	X			
Capacité d'analyse	X			
Capacité de synthèse	X			

(Mettre une croix dans la colonne concernée)

VOTRE AVIS DÉTAILLÉ :

..Ancis dans les différents domaines techniques qui lui ont été confiés a su faire preuve d'initiative et d'autonomie. Elle a géré les missions confiées avec efficacité et reactivité et toujours avec le sourire et d'humeur égale. C'est une collaboratrice très agréable.

Date : 28/07/16

Signature du Responsable du stage : L. Balage
RRH Branche

Cachet de l'Entreprise :



Table des matières

Engagement sur l'honneur de non plagiat.....	2
Remerciements.....	3
Sommaire.....	4
Introduction.....	5
Partie I – La présentation des deux filiales françaises de Safe Cronite et du Service Ressources Humaines	7
Préambule : Le groupe Safe	7
A – Les deux filiales françaises en quelque points.....	9
1 – Le positionnement et l'attractivité du site.....	9
2 – Un peu d'histoire : les dates clef du site	11
3 – Le site d'Arnage : une organisation particulière.....	11
4 – La philosophie et les valeurs des deux filiales françaises de Safe Cronite	12
5 – La place des institutions représentatives du personnel (IRP) au sein de Cronite Mancelle et de SAB..	15
a) Les Délégués Syndicaux (DS) représentent leur syndicat.	15
b) Le Comité d'Entreprise (CE).....	15
c) Les Délégués du Personnel (DP)	16
d) Le Comité d'Hygiène et de Sécurité des Conditions de Travail (CHSCT).....	17
B – Le service RH : son rôle, son organisation et ses liens au sein de la DRH	17
1 – Les missions actuelles du SRH.....	17
2 – Quel avenir pour le service ?	18
3 – L'organisation interne du service RH.....	18
4 – Les objectifs du service pour 2016 - 2017.....	20
5 – Les sept grandes valeurs du service.....	21
C – Les missions confiées pendant mon stage	22
1 – Des missions principales	22
2 – Des missions secondaires	23
Partie II – La volonté d'une mise en place d'une démarche GPEC au sein du Segment AB	24
A – Le processus GPEC au sein du Segment AB depuis 2002	24
1 – D'une logique de poste à une logique de compétences	25
2 – La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences : un long processus	26
Les différentes étapes du processus GPEC.....	26
a) L'analyse des emplois et des postes	26
b) L'élaboration de la cartographie des métiers (cf. Annexe 3 page 59)	26
c) La création des descriptions de postes, des fiches de postes et d'un référentiel de compétences	27
d) La cotation des postes.....	30
2 – Pourquoi optimiser le processus de GPEC ? Les grands enjeux.....	33
B – Les forces et les faiblesses du processus de GPEC au Segment AB.....	34
1 – Le bilan et l'analyse de la démarche GPEC	34
2 – Les principales forces et faiblesses du service RH suite à la démarche de GPEC.....	35
a) La GPEC : un processus chronophage en perpétuelle évolution.	35
b) Le manque de sécurisation des postes et des machines	36
c) Le développement des compétences et des polyvalences : un défi pour l'entreprise	37
d) La compétence, un enjeu à prendre en compte : une notion complexe et familière	37
e) L'enjeu de l'évaluation des compétences	38

C – Les améliorations prises par le service des Ressources Humaines face aux diverses faiblesses constatées : l’optimisation	39
1 – L’optimisation de la GPEC : un enjeu fort pour SAB	39
a) La formalisation et l’amélioration des outils actuels et futurs de la GPEC	40
b) La valorisation de l’entretien professionnel et individuel.....	40
c) L’amélioration des reconnaissances du personnel	40
d) La création d’un partage de données sources de GPEC	42
e) La prise en compte de la mobilité interne	43
2 – Créer un futur poste dédié à la GPEC chez Segment AB ?	43
3 – Une transposition de la démarche GPEC de Cronite Mancelle vers le Segment AB : une voie vers l’optimisation ?	43
a) La pondération des compétences ?	44
b) La valorisation des compétences clés	44
c) L’amélioration des compétences additionnelles	45
Partie III – Bilan personnel sur le stage et sur mes projets futurs	47
A – Mon bilan personnel du stage	47
1 – La recherche de stage	47
2 – L’intégration et l’ambiance au sein de l’établissement et du service.....	48
3 – Un sujet passionnant et un travail instructif et performant	48
4 – Une expérience professionnelle intéressante, captivante et enrichissante	50
B – Un aperçu de mes projets futurs	51
Conclusion	52
Glossaire	54
Bibliographie et Sitographie	55
1 – Ouvrages généraux et document officiel	55
2 – Livres	55
3 – Sitographie.....	55
Annexe 1 : Organigramme de Cronite Mancelle.....	57
Annexe 2 : Organigramme du Segment AB.....	58
Annexe 3 : Cartographie des métiers	59
Annexe 4 : Exemple de description de poste réalisé	60
Annexe 5 : Fiche de poste pour un poste d’ajusteur coupe	67
Annexe 6 : Trombinoscope du Segment AB.....	69
Annexe 7 : Liste secouriste de Cronite Mancelle.....	70
Annexe 8 : Exemple d’un référentiel de compétences Cronite Mancelle	71
Annexe 9 : Manuel d’évaluation des postes du Segment AB	73
Annexe 10 : Exemple de grille de cotation vierge et rempli pour le poste de mouleur.....	74
Annexe 11 : Grille de transcription permettant le calcul des coefficients.....	76
Annexe 12 : Extrait de la convention de la métallurgie de la Sarthe.....	77
Annexe 13 : La grille des garanties de rémunération annuelles effectives de 2015.....	86
Annexe 14 : Grille de classification de l’UIMS	88
Annexe 15 : Extrait de la matrice de compétences SAB	89
Annexe 16 : Extrait de la matrice de compétences de CM.....	90
Annexe 17 : Curriculum vitae	91
Annexe 18 : Lettre de motivation Cronite Mancelle	92
Annexe 19 : Tableau de bord	93
Annexe 20 : Fiche d’évaluation	106
Table des matières.....	108