

Les nouvelles compétences
en gestion industrielle
dans une entreprise aéronautique

B. Saunier
Responsable Industrialisation Eurocopter

Pour améliorer ses performances, accompagner les prochaines mutations industrielles et se préparer aux nouveaux métiers de la Gestion Industrielle, la Société EUROCOPTER (premier exportateur mondial d'hélicoptères) a développé deux actions stratégiques complémentaires et originales d'acquisition de nouvelles compétences.

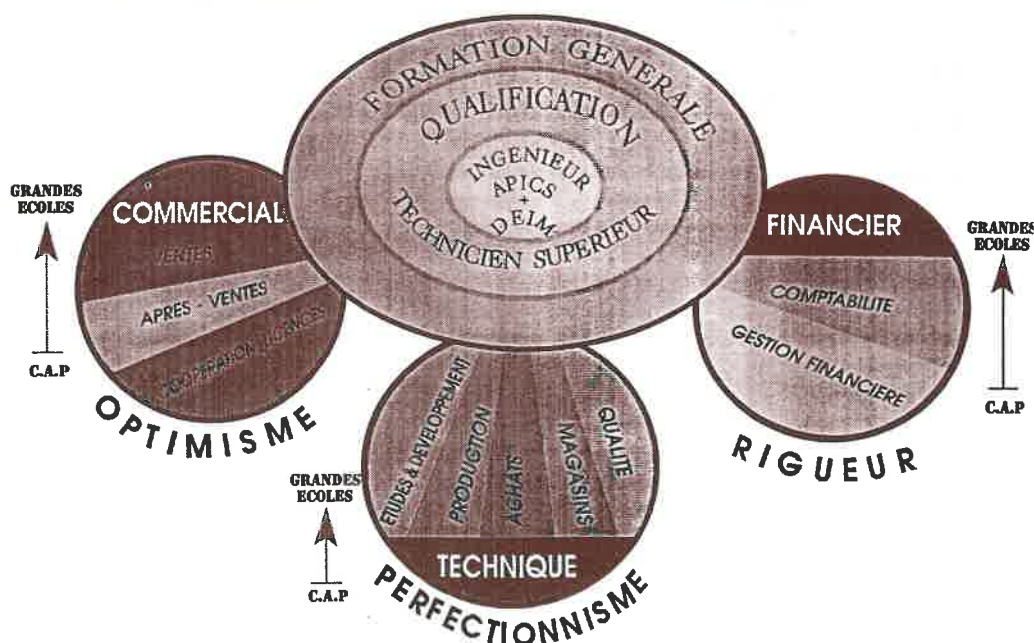
La première, à court terme, est une action de formation Interne visant à améliorer le fonctionnement de sa Gestion Industrielle. Elle s'adresse à l'ensemble des acteurs de la Gestion Industrielle.

La deuxième, à moyen terme, est une action d'anticipation destinée à définir dans le cadre d'un projet Européen, la qualification et le profil du Technicien en Gestion Industrielle dont elle aura besoin dans les années à venir.



C.DRAW
FGI

FORMATION GESTION INDUSTRIELLE



1) De nouvelles compétences pour tous.

Le système de Gestion de Production Assisté par Ordinateur (GPAO) d'EUROCOPTER n'a cessé d'évoluer et de se complexifier au fil des ans. En parallèle, le nombre d'utilisateurs a augmenté de façon considérable ainsi que le nombre d'informations traitées et le nombre de paramètres de gestion utilisés.

Une analyse a montré que son fonctionnement pouvait être amélioré notamment dans le domaine de la fiabilité des données par une connaissance plus approfondie des règles et procédures en vigueur par les utilisateurs.

Une des principales actions entreprises a consisté à sensibiliser et former l'ensemble du personnel utilisant les outils de GPAO.

La Direction a donc décidé de lancer une action de formation interne concernant un millier de personnes avec pour objectifs de :

- Préciser le 'rôle' de chacun dans la Gestion Industrielle :

- Savoir où et comment sont élaborées les informations nécessaires à son travail.
- Connaître les répercussions de ses décisions et de ses actes en termes de flux, cycle, stock et en-cours.

- Adhérer à une culture et un langage communs à l'ensemble de la Société.**- Se préparer à l'évolution industrielle de la Société.****- Contribuer au transfert du savoir et à la connaissance de l'entreprise.**

Pour élaborer et dispenser cette formation, il a été fait appel à un groupe de techniciens, agents de maîtrise et ingénieurs issus de tous les services de l'entreprise, utilisant la GPAO et reconnus pour leurs compétences techniques.

Ces personnes ont d'abord suivi une courte formation destinée à leur donner les éléments pédagogiques de base nécessaires à leur nouvelle activité de "formateurs". Leur connaissance très avancée du système leur a permis d'élaborer ensuite un cours "simple et pratique" pour démystifier la complexité du système. Les données théoriques de GPAO indispensables à la compréhension de notre système, ainsi que les règles et procédures en vigueur, étaient illustrées par des exemples concrets. **Rien ne parle mieux qu'une anecdote tirée du vécu quotidien pour expliquer aux utilisateurs le fonctionnement du système et acquérir ainsi les nouvelles compétences.**

Les animateurs, par équipe de 3, ont dispensé en 4 jours la formation à des groupes constitués d'une douzaine de personnes venant de secteurs différents de l'entreprise. Ce mixage de spécialistes (ateliers série, atelier réparation, achats, ordonnancement, qualité, bureau des méthodes, service à la clientèle, ...) était indispensable pour que chaque spécialiste mais également utilisateur, comprenne les besoins et les difficultés rencontrées par les autres utilisateurs. Les nombreux échanges ont permis une réelle prise de conscience de la part de responsabilité de chaque individu dans le bon fonctionnement par ses actes ou ses "non actes".

A titre d'exemples :

l'oubli de saisie d'un paramètre de gestion peut avoir des conséquences importantes sur le niveau des stocks et en cours.

la non prise en compte de la capacité de l'atelier lors du lancement d'un dossier de fabrication se répercutera en non respect du délai final.

Cette action se terminait par le 'Jeu de rôle interactif de la GPAO'. A chaque étape une question avec 4 possibilités de réponse était posée aux participants. Il était alors facile de faire sous cette forme ludique une révision rapide de l'ensemble du cours. Les animateurs s'assuraient que les messages forts avaient bien été compris et assimilés. Ils apportaient si nécessaire, des précisions et des compléments d'information.

Il était également proposé aux participants en début et fin de cours un questionnaire à choix multiples sur les règles et procédures en vigueur dans le système. Ce test, anonyme, a permis de mesurer l'évolution du niveau de connaissances de l'ensemble des personnes ainsi formées. Tous les groupes ont vu leur moyenne augmenter et, ce qui est encore plus important, la dispersion entre les résultats diminuer.

C'est ainsi qu'un millier de personnes a vécu cette expérience étalée sur 2 ans. Cela représente plus de 30.000 heures de formation. Les premières personnes formées étaient des techniciens du bureau des méthodes. Avec eux, les 35 animateurs ont mis l'accent sur l'importance de la nomenclature et des paramètres de gestion. Avec les agents de maîtrise, ils ont insisté sur la qualité des informations saisies dans le système (fiabilité des stocks, dates de fin de tâche...)

Les premiers résultats ont été constatés dans le comportement des utilisateurs du système et tout d'abord dans les relations entre services. Cette formation a renforcé la prise de conscience de tous les acteurs où chacun à son niveau est le maillon d'un long processus industriel et responsable à sa mesure de son bon fonctionnement.

Leur vécu pendant 4 jours de cours avec des personnes travaillant soit en amont, soit en aval de leur métier leur a permis de mieux comprendre les difficultés et les besoins des autres secteurs de l'entreprise. Par exemple, l'agent des achats a mieux compris pourquoi l'agent de rechange est parfois obligé, pour satisfaire nos clients, de modifier une quantité ou un délai. Inversement, l'agent de maîtrise a compris pourquoi il est indispensable de réintégrer dans les magasins les pièces non utilisées etc.

La prise de conscience de l'importance de la fiabilité des données et de la qualité des paramètres de gestion pour limiter les stocks et en cours a été très forte.

Le bilan de cette action est très positif. Il a permis un décloisonnement entre services avec une volonté de compréhension affichée par tous. Cette formation a participé, à sa mesure, à l'action générale de réduction des stocks et des en-cours de l'entreprise (-20%) en 2 ans. De plus, EUROCOPTER dispose maintenant d'un groupe de formateurs "experts" capables, si nécessaire, de constituer un cours dans un domaine précis et de le dispenser tout en participant au transfert du savoir.

2) Une nouvelle Qualification pour les techniciens :

En parallèle de cette action de formation interne, la Société EUROCOPTER, a souhaité définir le profil du Technicien en Gestion Industrielle dont elle aura besoin dans les années à venir. Pour ce faire, elle a élaboré avec des partenaires Industriels et le système éducatif un référentiel de compétences pour l'obtention d'une qualification. Une qualification correspond à une formation en alternance (moitié enseignement théorique, moitié pratique en entreprise). Elle valide des compétences, alors qu'une formation diplômante valide les connaissances.

Tous les travaux ont été menés dans le cadre du projet FORCE (Formation continue en Europe) et ont associé des partenaires français et portugais.

Il existe déjà des formations diplômantes dans le système éducatif, axées sur la gestion de production, mais ces formations correspondent à un métier s'intégrant dans une fonction Technique de Production. Ce dont nous avons besoin aujourd'hui, c'est un métier correspondant à une fonction de Gestion Interdisciplinaire. On parlera de fonction transversale orientée processus complémentaire de la fonction technique de gestion de production qui est une fonction verticale.

C'est un concept très large, celui de la Gestion Industrielle. Ce métier, de technicien en Gestion Industrielle tel que nous le définissons, n'est pas encore enseigné dans les IUT et lycées. Il intègre une partie des connaissances du technicien de production la Gestion de Production, avec des connaissances "*techniques*" (Planification, calculs, calcul MRP, Ordonnancement d'atelier, Gestion des stocks ...) mais inclut également :

- * des connaissances sur les méthodes d' *Amélioration Continue* des processus et procédures en cohérence avec les normes utilisées dans l'entreprise (Normes ISO 9000, RAQ, ...),
- * des connaissances de *Gestion* pour la prise en compte de l'économie à tous les stades du processus industriel et pas uniquement de la fabrication,
- * des connaissances sur la *Communication* avec les partenaires nationaux et internationaux de l'entreprise,
- * des connaissances sur les activités *Financières et Commerciales*.

EUROCOPTER et ses partenaires ont défini un référentiel de compétences correspondant à leur besoins. Afin d'éviter toute ambiguïté sur les termes employés, le référentiel utilise la terminologie du dictionnaire de Gestion Industrielle de l'AFGI (Association Française de Gestion Industrielle). Ce référentiel est déposé auprès de la commission paritaire de l'UIMM (Union des Industries Métallurgiques et Minières) pour la France et des autorités Aéronautiques pour le Portugal.

Il est possible dans le cadre de travaux européens d'imaginer l'élargissement de cette qualification à d'autres pays de la Communauté afin de tendre vers une qualification Européenne de Technicien en Gestion Industrielle.

Cette reconnaissance par la branche professionnelle est intéressante en France car elle permet à une personne non diplômée d'obtenir la reconnaissance d'un niveau Bac+2.

Sont concernés par cette qualification, des employés, agents de fabrication ayant un niveau de technicien confirmé, personnels de préparation (titulaires ou non de BTS, DUT).

Cette qualification permet de compléter la formation initiale de jeunes techniciens supérieurs mais aussi de requalifier des personnels dont les métiers sont appelés à disparaître, compte tenu des orientations stratégiques de leur entreprise.

Le technicien en Gestion Industrielle qui obtiendra cette qualification ne sera pas un "Super Technicien" capable d'occuper n'importe quel poste en production, aux achats ou à la logistique. Ce sera un technicien capable de jouer un rôle d'interface. Il disposera d'une culture suffisante pour situer précisément sa fonction à l'intérieur du processus industriel qu'il appartienne à la production, au service des approvisionnements, ou au service rechange.

Les modules de la formation sur la communication interculturelle le prépareront aux échanges que toutes les entreprises à vocation internationale se devront de développer dans le cadre de partenariat, d'industrialisation, de sous-traitance ou de compensation. Enfin, ce type de qualification est un gage d'adaptabilité et de mobilité vers d'autres métiers pour la personne qui l'a obtenue.

CONCLUSION :

Ces deux actions favorisent la transmission interne du savoir et préparent l'avenir avec une qualification, correspondant aux nouvelles compétences dont EUROCOPTER et ses partenaires devront disposer dans les années futures pour faire face aux nouveaux marchés. Elles sont en cohérence avec l'enseignement du DEIM(1) qu'elle complètent. Elles s'inscrivent dans la logique des organisations qualifiantes.

(1) Diploma for European Industrial Management - Formation diplômante développée par le FEPIMS (Fédération des Associations Européennes de Gestion Industrielle).et dispensée en France par l'AFGI.