

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني
قطاع التكوين المهني



ROYAUME DU MAROC
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
DÉPARTEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

MIDDLE MANAGEMENT EN PRODUCTION DANS LES INDUSTRIES AÉRONAUTIQUES, AUTOMOBILES ET FERROVIAIRES

RÉFÉRENTIEL MÉTIER

Décembre 2017

Mise en œuvre
de la SNFP 2021
La formation partout, pour tous
et tout au long de la vie



قطاع التكوين المهني
المملكة المغربية
DÉPARTEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE





MIDDLE MANAGEMENT EN PRODUCTION DANS LES INDUSTRIES AÉRONAUTIQUES, AUTOMOBILES ET FERROVIAIRES

RÉFÉRENTIEL MÉTIER

Décembre 2017

Équipe de production

Coordination

Asri Wafa	Directrice de la Coordination Pédagogique et Secteur Privé (DCPSP) Responsable du projet RÉAPC au SEFP
Bergeron Jocelyne	Directrice du projet RÉAPC

Analyse et conception

Bennane Mohamed	Conseiller du projet RÉAPC
-----------------	----------------------------

Expert métier consulté lors de l'analyse de situation de travail

Salioui Driss	Consultant RH en production dans les industries automobile et aéronautique
---------------	--

Tables des matières

Acronymes.....	4
Remerciements.....	5
Atelier de validation	6
Introduction	7
1. Caractéristiques significatives de la fonction de travail et limites de l'analyse.....	15
1.1. Définition de la fonction de travail et de ses limites.....	15
1.2. Appellations courantes	16
1.3. Conditions d'exercice.....	16
1.4. Conditions d'entrée sur le marché du travail	17
1.5. Horaires et rémunération	18
1.6. Perspectives et cheminement de l'emploi.....	18
1.7. Accessibilité des filles et des garçons à la fonction de travail visée.....	18
1.8. Impacts de la fonction de travail sur l'environnement	19
1.9. Évolution de la fonction de travail.....	19
2. Tâches, opérations et sous-opérations.....	20
2.1. Définitions.....	20
2.2. Liste des tâches caractérisant le travail du middle manager.....	20
2.3. Tableau des tâches et opérations.....	20
2.4. Processus de travail	24
3. Condition de réalisation des tâches	25
4. Critères de performance	33
5. Données quantitatives sur les tâches	38
5.1. Complexité.....	38
5.2. Fréquence d'exécution	39
5.3. Occurrence	39
6. Connaissances, habiletés et attitudes.....	40
6.1. Connaissances.....	40
6.2 Habiletés	39
6.2.1. Habiletés cognitives	39
6.2.2. Habiletés motrices.....	39
6.2.3. Habiletés perceptuelles.....	43
6.3. Attitudes.....	43
7. Suggestions relatives à la formation.....	44
8. Conclusion.....	45

Acronymes

5 S	« SEIRI – SEITON - SEISO – SEIKETSU – SHITSUKE » CES CINQ MOTS JAPONAIS, QUI ONT ÉTÉ TRADUITS PAR : DÉBARRAS, RANGEMENT, NETTOYAGE, ORDRE ET RIGUEUR.
AMDEC	ANALYSE DES MODES DE DÉFAILLANCE, DE LEURS EFFETS ET DE LEUR CRITICITÉ
IFMIA	INSTITUT DE FORMATION POUR LES MÉTIERS DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE
IMA	INSTITUT DES MÉTIERS DE L'AÉRONAUTIQUE
IFF	INSTITUT DE FORMATION FERROVIAIRE
APC	APPROCHE PAR COMPÉTENCES
AQF	ASSURANCE QUALITÉ FOURNISSEUR
AQP	ASSURANCE QUALITÉ PRODUIT
AST	ANALYSE DE SITUATION DE TRAVAIL
DFP	DÉPARTEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
GPAO	GESTION DE LA PRODUCTION ASSISTÉE PAR ORDINATEUR
ISO	INTERNATIONAL ORGANIZATION OF STANDARDIZATION
ISO / TS	INTERNATIONAL ORGANIZATION OF STANDARDIZATION / TECHNICAL SPECIFICATIONS CONCERNE LA DÉMARCHE QUALITÉ DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE
KANBAN	TERME JAPONAIS SIGNIFIANT « FICHE » OU « ÉTIQUETTE »
MENFP/DFP	MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE / DÉPARTEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
SMED	« SINGLE MINUTE EXCHANGE OF DIE », LITTÉRALEMENT « CHANGEMENT D'OUTIL DE PRESSE EN UN NOMBRE DE MINUTES À UN SEUL CHIFFRE », OU MOINS LITTÉRALEMENT « CHANGEMENT RAPIDE D'OUTIL. ELLE A ÉTÉ DÉVELOPPÉE PAR SHIGEOSHINGO POUR LE COMPTE DE L'ENTREPRISE TOYOTA.
SPC	« STATISTICALPROCESS CONTROL » OU MAÎTRISE STATISTIQUE DES PROCÉDÉS

Remerciements

La production de ce rapport a été possible grâce à la participation de nombreuses personnes relevant des entreprises aéronautiques, automobiles et Ferroviaires qui ont participé aux enquêtes réalisées entre le 26 Octobre et le 11 Novembre 2016, pour analyser la situation de travail des Middle managers en Production. Nous tenons à les remercier de la qualité de leurs interventions et aussi d'avoir si généreusement consenti à donner de leur temps pour nous permettre de recueillir toute l'information nécessaire à la mise au point d'une formation en adéquation avec la réalité du milieu de travail.

Nom et Prénom	Entreprise	Fonction
Delque Christophe	UTC Aerospace Systems (RFM Maroc) Casablanca	Directeur de Site
ZmirBrahim	UTC Aerospace Systems (RFM Maroc) Casablanca	Chef d'équipe
El Mouissi Karima	UTC Aerospace Systems (RFM Maroc) Casablanca	Chef d'équipe
Badre Jaafar	SERMP	Directeur Général
Samir El Baghdadi	SERMP	Chef d'équipe
Adil Arif	SCIF	Directeur des Ressources Humaines
Badre Lama Khalid	SCIF	Chef d'équipe
Aida Riyahi	SCIF	Chef d'équipe
BoubkerSahnoun	ALSTOM	Responsable des Operations
Goumine Taoufik	ALSTOM	Chef Atelier Maintenance Préventive
Nabil Boudaraja	ALSTOM	Chef d'équipe Maintenance
EL Omrani Abderrazak	Ste GOBAIN -Kenitra	Conducteur de ligne
Mahdi Merzouki	REYDEL AUTOMOTIVE-Tétouan	HR Manager
Mohamed Hammani	REYDEL AUTOMOTIVE	Superviseur de production
Mouhcine El Fetri	REYDEL AUTOMOTIVE	Superviseur Logistique
ZhorChahir	SEBN.MA	DRH
RedaOubaaqa	SEBN.MA	Responsable de Production
Abdenour Jdaa	SEBN.MA	Chef d'équipe
Fouad Mirdasse	TREROC- Tanger	Responsable de Production
SoufianeBadaoui	TREROC- Tanger	Responsable Ingénierie
Rachid Sejraoui	TREROC- Tanger	Superviseur
Mohamed Miouf	TREROC- Tanger	Gap Leader
Hasna Tahiri	TREVES-Tanger	Pilote Qualité
Sami Aouaja	TREVES-Tanger	Superviseur

Atelier de validation

Par manque de disponibilité des professionnels, il s'est avéré difficile de les réunir en atelier de validation. Néanmoins, le présent référentiel métier a été soumis aux personnes rencontrées lors de l'enquête pour validation. Nous tenons donc à remercier, tout particulièrement, les professionnels suivants pour leur contribution à la validation du référentiel métier du Middle Manager en Production.

Prénom & nom	Organisme	Fonction
DelqueChristophe	UTC Aerospace Systems (RFM Maroc) Casablanca	Directeur de Site
ZmirBrahim	UTC Aerospace Systems (RFM Maroc) Casablanca	Chef d'équipe
El Mouissi Karima	UTC Aerospace Systems (RFM Maroc) Casablanca	Chef d'équipe
EL Omrani Abderrazak	Ste GOBAIN -Kenitra	Conducteur de ligne
ZhorChahir	SEBN.MA	DRH
Mahdi Merzouki	REYDEL AUTOMOTIVE-Tétouan	HR Manager
Brahim Khidour	TREROC- Tanger	

Introduction

Rappel du contexte de l'Analyse de la Situation de Travail

Pour bien cerner la fonction de travail, une analyse comparative a été faite dans quatre pays en ce qui concerne la formation au middle management ou les fonctions qui y sont assimilées.

Les pays retenus pour cette analyse sont l'Allemagne, le Québec/Canada, la Suisse et le Mexique.

Cette analyse comparative au niveau des 4 pays ciblés a été complétée par une analyse de la problématique dans le contexte marocain et le recueil des appréciations des différents partenaires (entreprises des trois secteurs prioritaires – automobile, ferroviaire et aéronautique- et certains opérateurs de formation) quant aux problématiques posées et les pistes qui leur semblent les mieux appropriés pour répondre aux besoins exprimés.

Une enquête a été administrée, à cet effet, à un échantillon représentatif des entreprises des trois secteurs prioritaires – automobile, ferroviaire et aéronautique- pour préciser avec elles les profils de middle managers prioritaires, discuter du scénario retenu pour la première étape à titre d'expérience pilote, des différentes possibilités d'organisation pédagogique des formations et de leur disponibilité à participer à cette première expérience.

Il est ressorti de cette analyse que la formation de cadres moyens ou middle managers constitue aujourd'hui une priorité et une urgence pour beaucoup d'entreprises marocaines de divers secteurs.

Au vu de l'expérience des autres pays étudiés, deux voies de recrutement semblent privilégiées par la plupart des pays :

- La promotion interne de techniciens ou opérateurs ayant un potentiel pour occuper la fonction de cadre moyen moyennant un complément de formation continue réparti sur à peu près une année (entre 300 et 500 heures selon les pays) en management, gestion de projets industriels, soft skills, etc...
- La deuxième voie qui est aussi pratiquée dans certains pays, consiste en une formation de niveau Bac + 3, mais qui se déroule entièrement en alternance et qui permet aux lauréats, après une courte période d'adaptation en entreprise d'occuper ces fonctions de cadres moyens.

Pour le Maroc, beaucoup de responsables d'entreprises rencontrées privilégient dans l'immédiat la première voie, c'est-à-dire la promotion interne des opérateurs, techniciens et techniciens spécialisés ayant quelques années d'expérience au sein de l'entreprise, moyennant une formation complémentaire.

Cette formule, a été adoptée dans une première étape, par le MENFP/DFP.

Elle a l'avantage de répondre rapidement aux besoins urgents en recourant aux institutions de formation publiques et privées existantes, en les appuyant et en les habilitant à assurer ces formations.

Pour affiner d'avantage les conclusions de l'enquête qui a été menée, il a été préconisé de réaliser la présente analyse de situation de travail (AST) auprès des tenants de poste pour :

- bien cerner les tâches et opérations/sous opérations réalisées par les personnes concernées ;
- déterminer les profils et les compétences managériales et comportementales, dont elles ont besoin pour mener à bien leurs activités en termes de management.

- Identifier l'organisation pédagogique la plus appropriée pour les entreprises des trois secteurs.

La fonction de travail

La notion de fonction de travail sert à faire le pont entre les métiers du marché du travail et les filières de formation. Dans l'étude comparative, les métiers ont été analysés de telle façon à regrouper ceux qui peuvent l'être : ces groupes de métiers sont des fonctions de travail.

Les critères de regroupement sont essentiellement les suivants :

- la similarité des tâches réalisées ;
- le degré de complexité des tâches ;
- l'ampleur et le niveau de la formation initiale souhaitable.

L'objectif étant qu'un programme de formation soit « optimisé et rentabilisé » pour répondre à un nombre conséquent d'emplois/métiers dont les compétences sont similaires ou proches et éviter ainsi la multiplicité des titres et appellations de diplômes qui peuvent générer beaucoup de confusion autant pour les jeunes que pour les entreprises.

La fonction de travail « Middle manager » regroupe entre autres, le métier :

- Chef d'équipe – Team leader
- Chef d'atelier
- Conducteur de ligne

L'Analyse de la Situation de Travail

Les étapes et documents liés à l'élaboration des programmes de formation selon l'APC sont énumérées ci-dessous.

Planification

- Étude sectorielle
- Étude préliminaire (au besoin)

Production des documents curriculaires de la filière de formation

- Référentiel de métier
- Projet de formation
- Programme de formation
- Référentiel d'évaluation
- Guide d'organisation pédagogique et matérielle

Soutien à l'implantation des programmes de formation

- Guide d'implantation d'un programme de formation.
- Guide de gestion des établissements de formation professionnelle en APC.
- Le Référentiel de métier fait partie des documents curriculaires de la filière de formation.

Le référentiel métier a pour but de tracer le portrait le plus juste possible des tâches et des opérations exécutées par le Middle Manager, les conditions dans lesquelles il les exerce de même que les critères de performance qu'il doit rencontrer. Le référentiel métier a aussi comme but de cerner les connaissances, les habiletés et les attitudes attendues de ce salarié.

On y retrouve donc plus spécifiquement en première section des informations générales concernant la fonction de travail (définition et limites, organisation du travail, exigences d'embauche, perspectives d'emploi, rémunération, santé et sécurité au travail, etc.). Dans la seconde, on y explore de manière plus approfondie tout ce qui gravite autour des tâches du métier. Et enfin, dans la troisième section, on se penche sur les connaissances (mathématiques appliquées, communication, terminologie, etc.), les habiletés (cognitives telles les capacités d'analyse ou de synthèse, la résolution de problèmes, etc. ; motrices telles le degré de dextérité et de coordination, l'utilisation d'outils, etc. ; perceptives telles les couleurs, les formes, les signes, les symboles, etc. ; affectives) et les attitudes aux plans personnel, interpersonnel et professionnel.

Cette analyse constitue une étape fondamentale dans la détermination des compétences d'un programme de formation. Comme le succès du processus d'élaboration des programmes dépend directement de la validité des renseignements obtenus à l'étape de la conception, un effort particulier a été fait pour que, d'une part, toutes les données recueillies lors des enquêtes sur la situation de travail se trouvent dans le rapport et que, d'autre part, ces données reflètent fidèlement la réalité de la fonction de travail considérée.

Le présent rapport découle d'enquêtes menées auprès de personnes qui exercent le métier de Middle Manager dans des entreprises des trois secteurs prioritaires – automobile, ferroviaire et aéronautique- et de leur hiérarchie. D'autres sources d'information ont aussi été consultées afin de mieux cerner certaines tâches de cette fonction de travail.

Exigences liées à la « culture qualité »

a. Automobile

L'objectif prioritaire de l'industrialisation dans le domaine de l'Automobile est le respect impératif des règles de qualité, de sécurité, de productivité et d'environnement, afin de répondre au plus près à la demande des clients, aux exigences environnementales et de se positionner sur un marché de plus en plus concurrentiel.

Ces règles, organisées autour d'un système « qualité ISO TS16949 v 2009 », font apparaître un point déterminant pour aller vers la performance automobile voire « l'excellence » au sens de la norme ISO 9001, celui de ses personnels formés de manière rigoureuse à cet esprit d'entreprise automobile, appelé plus communément « culture automobile ».

b. Aéronautique

Les certifications EN 9100, EN 9110, EN 9120 sont incontournables pour les industriels aéronautique, spatial et défense. Le dispositif est mondial et conduit à une reconnaissance des entreprises certifiées par un référencement dans la base de données internationale "Oasis", attestant de la fiabilité et de la qualité de leurs prestations.

Les normes EN 9100, EN 9110, EN 9120 initiées par les donneurs d'ordre mondiaux de l'IAQG (International Aerospace Quality Group) intègrent les principes de l'ISO 9001 et s'adressent à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement du domaine aéronautique, spatial, défense : la norme se décline selon trois référentiels :

- EN 9100 pour les concepteurs et fabricants des produits embarqués,
- EN 9110 pour les entreprises ayant des activités de maintenance, réparation,
- EN 9120 pour les entreprises de stockage et de distribution.

c. Ferroviaire

La norme internationale UIC (International Union of Railway) définit des exigences particulièrement élevées applicables aux processus métiers, conformément aux demandes de l'Industrie Ferroviaire.

Le standard UIC vise à l'amélioration de la qualité sur l'ensemble de la chaîne de livraison de l'industrie ferroviaire. Il garantit la compétitivité dans l'industrie ferroviaire et propose une meilleure fiabilité des données de la qualité des composants ferroviaires.

d. Incidences de ces exigences sur les formations professionnelles.

Dans leur formation, les personnels des secteurs de l'Automobile, de l'Aéronautique et Ferroviaire doivent s'adapter de manière permanente aux techniques et aux procédures exigeantes de leur propre métier (Plasturgie, Câblage, Coiffes, Maintenance, etc. ...) tout en intégrant l'ensemble des outils qualité nécessaires et auxquels ils seront confrontés sur leur poste de travail.

Il s'agit notamment : de SPC, de 5S, de l'AMDEC, des caractéristiques Spéciales, de l'AQP (assurance qualité produit), de l'AQF (assurance qualité Fournisseur) ou du juste à temps, mais aussi de la notion de produit conforme, de produit défectueux (non-conformité) et des conséquences qui en découlent sur la qualité globale du produit dans un souci permanent d'efficacité.

Les connaissances des techniques de production, de logistique, de gestion des projets, d'environnement sont également essentielles. Enfin, dans un proche avenir, la production s'orientera vers la performance industrielle en utilisant le « Lean Manufacturing » dont les personnels concernés auront à intégrer.

Les aspects comportementaux, sont jugés très importants, et impactent le plus la productivité du travail. Il s'agit d'abord d'un travail d'ordre psychologique et culturel pour amener les participants à faire un « travail sur soi » pour développer la confiance en soi, faire preuve d'esprit d'initiative, proposer des solutions aux problèmes posés, écouter ses collaborateurs -team building-, accepter de se remettre en cause sans se sentir jugé ou visé, promouvoir les règles d'équité et de transparence pour soi et pour les autres, être rigoureux et exigeant dans son travail pour soi et pour les autres, être impliqué dans son travail et dans la réussite de son équipe .

Il s'agit également des soft skills qui s'apparentent aux qualités humaines et relationnelles des tenants de postes qui définissent leur personnalité :

- Style de communication ou de management, Résistance au stress, Capacité à résoudre des problèmes, ...
- Sens de l'organisation, Prise d'initiatives, empathie...

L'accompagnement des Middle Managers par des formations en soft skills est de nature à développer leurs capacités à s'intégrer efficacement et à s'épanouir dans une équipe ou une entreprise.

En résumé, l'ensemble des actions de formation s'inscrivent dans les domaines suivants :

- La Qualité Totale et les outils de la qualité,
- L'« Amélioration continue ».
- Soft Skills
- La communication interpersonnelle
- GRH (droit du travail, techniques de négociation, résolution des conflits, etc...).
- Hygiène, santé, sécurité au travail et environnement.
- Outils bureautiques.
- Logistique (achats, approvisionnement, gestion des stocks, etc...).
- La Gestion des projets.
- La résolution des problèmes.

Note : Dans ce document, le genre masculin inclut le féminin et il est utilisé uniquement dans le but d'alléger le texte.

1. Caractéristiques significatives de la fonction de travail et limites de l'analyse

1.1. Définition de la fonction de travail et de ses limites

Le middle Manager en production assure le bon fonctionnement de l'unité de production dont il a la responsabilité. Il intervient au niveau des opérateurs, sur tous les équipements, pour faire respecter les procédures établies afin d'obtenir les produits réalisés selon la cadence imposée et dans le respect des exigences de qualité.

Ses responsabilités s'exercent autour des missions fondamentales suivantes :

- Contribuer à la gestion de projets industriels
- Organiser et coordonne le travail de son équipe afin d'obtenir des résultats optimaux.
- Encadrer le personnel de la ligne de production. Il est garant de la qualité des produits, dans les quantités requises, et du respect des délais fixés.
- Superviser le réglage des équipements et le fonctionnement du processus de fabrication.
- Veiller à l'application et au respect des règles d'hygiène et de sécurité.
- Veiller à l'application et au respect des normes de protection de l'environnement.
- Participer à la mise en œuvre de la démarche qualité et de d'amélioration continue.
- Surveiller les indicateurs de performance et réalise le reporting.
- Établir le planning de fabrication en fonction des commandes et coordonne le travail des équipes d'opérateurs.
- Contribuer au maintien d'un bon climat au sein des équipes et gère les situations conflictuelles.
- Assurer la formation et l'habilitation du personnel et valide les compétences.
- Commander, au besoin, l'outillage et les matières consommables.

En étant le premier niveau de hiérarchie dans l'atelier, le Middle Manager en Production est appelé à communiquer avec les opérateurs, il doit rendre compte, oralement ou par écrit à son chef hiérarchique.

Sa fonction nécessite la connaissance des normes et règlements de sécurité des personnes et des équipements, ainsi que des outils associés à la production (AMDEC, SMED, 5S, etc.) lui permettant de contribuer à l'amélioration de l'organisation des postes de travail et de proposer des aménagements destinés à réduire les arrêts des systèmes de production et à augmenter la productivité.

Les responsabilités de Middle Manager en Production s'exercent sur quatre pôles fondamentaux :

Le fonctionnement de l'équipe de travail : En lien avec sa hiérarchie, il lance la production en gérant les affectations aux postes de travail de son équipe, en fonction des aptitudes de chacun et des activités à réaliser. Il effectue les ajustements, améliorations qui s'avèrent nécessaires selon les difficultés rencontrées, les éventuelles modifications de planning ou tout autre aléa.

Il est la plaque tournante entre le personnel de production et la hiérarchie, tenant un rôle fondamental de transmission et d'explicitation des informations, en amont et en aval, de cohésion générale de l'équipe.

La gestion de la production : Responsable du bon déroulement de la production, il veille au bon

approvisionnement en matière première, aux délais, au respect des procédures qualité et sécurité.

Il suit et traite tous les documents relatifs à la production et joue le rôle de transmission de toute information pouvant contribuer à une amélioration de la production.

Les interventions en cas de problèmes techniques : Il est la personne ressource en cas de problème rencontré dans le réglage des machines, la production en général.

Il résout les difficultés, avec l'aide des régleurs ou des techniciens de maintenance, ou prévient la hiérarchie en cas d'impossibilité de dépannage. Il consigne tout accident survenu et les actions apportées pour y remédier.

L'animation de l'équipe : Il joue un rôle éminent dans le maintien d'un bon climat humain tout en respectant les objectifs de production. Il détecte les capacités des membres de son équipe, les éventuels besoins de formation ou de communication de façon à obtenir un travail réalisé dans les meilleures conditions, à titre individuel et collectif.

Selon l'organisation et le type d'activités de l'entreprise, le Middle Manager en Production intervient sous la responsabilité hiérarchique du Directeur de la production, Directeur Technique, Responsable de Production ou Chef d'atelier.

Il est rattaché au service production constitué de plusieurs ateliers spécialisés, comportant chacun plusieurs lignes ou chaînes de production (ensemble de machines et équipements mettant en œuvre un processus conduisant à la réalisation d'un produit). Il a des liens fonctionnels avec :

- Le responsable de la maintenance,
- Le responsable méthodes,
- Le responsable qualité,
- Le responsable logistique,
- Le responsable des ressources humaines.

1.2. Appellations courantes

Le terme « Middle Manager en Production » est généralement utilisé pour définir la fonction de travail en milieu professionnel, cet intitulé peut varier selon l'activité et la nature des produits de l'entreprise, le poste y afférant peut être désigné sous l'une ou l'autre des dénominations suivantes :

- Team leader.
- Chef d'équipe.
- Agent de maîtrise de premier niveau
- Conducteur de ligne de fabrication
- Chef d'atelier
- Superviseur de production

1.3. Conditions d'exercice

Généralement, le Middle Manager en Production effectue ses tâches dans des ateliers de fabrications

et de production de composants, pour l'automobile, l'avion ou le train (pièces en plastique, composite, ou caoutchouc, pièces de coiffes, câble, pièces mécaniques ou mécatroniques, etc.). L'activité est conduite souvent debout auprès des machines et nécessite une grande réactivité et du dynamisme. L'environnement de travail est généralement bien aéré et ventilé, sans produits dangereux ou nocifs pour la santé des personnels. Néanmoins, le travail nécessite le respect des règles d'hygiène et de sécurité.

Les principaux facteurs de stress observés chez les Middle Managers en Production sont les exigences des clients au niveau des délais et les exigences de la qualité de l'industrie dans les trois secteurs.

1.4. Conditions d'entrée sur le marché du travail

Les personnes rencontrées qualifient de très bonnes les perspectives d'emploi pour la fonction de travail « Middle Manager en Production » analysée dans le présent rapport.

D'une manière générale, les Middle managers en Production exercent leurs activités chez des équipementiers de taille moyenne (de 50 à 360 personnes) spécialisées généralement dans l'un des secteurs suivants :

- Transformation de plastiques, de caoutchouc ou de matériaux composites ;
- Production mécanique (fabriquant de pièces, d'outillages, etc.) ;
- Coupe-couture de coiffes de sièges ;
- Câblage.
- Maintenance des locomotives de train ;
- Construction de matériel ferroviaire.

Ils peuvent aussi être embauchés par des entreprises relevant d'autres secteurs d'activité économique tels que les secteurs électriques, électroniques, la plasturgie, l'agroalimentaire, le textile, la chimie, et l'emballage.

Les conditions d'entrée sur le marché du travail sont :

Au niveau de la formation

Le Middle Manager en Production doit avoir des compétences techniques liées au métier du secteur d'activités dans lequel il exerce (Automobile, Aéronautique, Ferroviaire.), ainsi que des compétences managériales lui permettant la gestion d'équipes et la gestion de production.

Selon les informations recueillies auprès des personnes rencontrées, une formation de niveau bac + 2 (Technicien spécialisé ou équivalent) avec une spécialisation dans le secteur des métiers de l'automobile, l'aéronautique ou Ferroviaire concernés, ou une longue expérience dans la production liée à ces secteurs, complétée par une formation qualifiante, dans l'un des établissements créés à cet effet (IMA, IFMIA, IFF), permettant la maîtrise des outils d'amélioration de la productivité d'un atelier et le développement des capacités de management d'équipe, correspond au niveau de formation requis pour exercer la fonction de travail.

Au niveau de l'expérience

Dans la plupart des entreprises, l'emploi est accessible à des opérateurs qui comptent dans leurs effectifs plusieurs années d'expérience sur les lignes de production, soit à l'intérieur de l'entreprise ou dans d'autres entreprises dans le même secteur d'activités, et qui sont formés à la production dans les secteurs spécifiques des métiers de l'automobile, l'aéronautique et Ferroviaire qui correspondent à leurs spécialités.

Période d'essai et de formation

À l'entrée sur le marché du travail, la personne est mise à l'essai, généralement pour une période de six (6) mois. Durant cette période, la personne doit exécuter, sous supervision, les tâches courantes en liens avec la fonction de travail.

Le Middle Manager en Production qui débute en tant qu'opérateur, doit généralement suivre une période de formation qui peut varier d'un (1) à quatre (4) mois, durant laquelle la personne s'initie aux procédures et au processus de production de l'entreprise. A l'issue de la période de formation, le nouveau recruté est placé sous la responsabilité d'un chef d'équipe qui assure son encadrement et son intégration dans l'équipe avant d'obtenir, ultérieurement, l'habilitation et la responsabilité d'une équipe ou d'une unité de production en toute autonomie.

1.5. Horaires et rémunération

Les horaires de travail correspondent au temps de travail fixé par la législation, soit généralement 44 heures par semaine. L'activité peut être conduite de nuit dans le cadre de travail en équipes.

La rémunération des Middle Managers en Production est généralement un salaire mensuel.

Selon les données recueillies auprès des personnes rencontrées, à l'entrée sur le marché du travail, la rémunération mensuelle varie de 3 500 à 4 500 dhs net. Après plusieurs années d'exercice, cette rémunération peut atteindre 5 000 à 6 000 dhs, voire plus dans certains cas.

1.6. Perspectives et cheminement de l'emploi

Dans le même secteur d'activités et en fonction de la structure de l'entreprise, le Middle Manager en Production qui compte plusieurs années d'expérience, et qui a démontré de bonnes compétences en relations humaines, de l'autonomie et de l'autorité, ainsi qu'une vision globale de l'organisation des productions au sein de l'entreprise et une maîtrise des outils qualité et outils de gestion de production, peut postuler, selon les secteurs, pour les postes de Responsable de production, Responsable d'ordonnancement, Responsable de maintenance ou chef d'atelier.

1.7. Accessibilité des filles et des garçons à la fonction de travail visée

Le métier de Middle Manager en Production, dans les trois secteurs prioritaires – Automobile, Aéronautique, Ferroviaire - est dominé par les hommes et surtout dans le secteur Ferroviaire.

Selon les personnes contactées, les femmes qui possèdent les attitudes et les compétences nécessaires peuvent, aussi bien que les hommes, exercer les tâches de la fonction de travail.

On assiste de plus en plus à l'émergence de femmes, qui exercent la fonction de travail, surtout dans le secteur Automobile et Aéronautique.

1.8. Impacts de la fonction de travail sur l'environnement

Selon les personnes consultées, les tâches et les activités de travail de Middle Manager en Production n'ont aucun impact direct sur l'environnement.

1.9. Évolution de la fonction de travail

Le développement des automatismes, des commandes informatisées et des équipements pluri technologiques font évoluer les processus de production. L'organisation et la gestion de production informatisées (GPAO), rationalisent la production et augmentent la productivité.

Le Middle Manager en production doit être informé de ces évolutions, formé et préparé à aborder ces changements. La préparation à ces transformations passe par une plus grande rigueur dans la mise en œuvre des processus actuels.

D'autre part, les compétences en management doivent être renforcées compte-tenu des nombreuses nécessités d'adaptation des personnes aux changements multiples (adaptation des cycles d'activité hétérogènes, organisation, etc.). Les capacités liées à la compréhension de l'environnement global de l'entreprise sont de plus en plus nécessaires à l'évolution de ces compétences

2. Tâches, opérations et sous-opérations

2.1. Définitions

Les tâches sont les actions qui correspondent aux principales activités de l'exercice de la fonction de travail analysée. Une tâche est structurée, autonome et observable. Elle a un début déterminé et une fin précise. Dans l'exercice d'une fonction de travail, qu'il s'agisse d'un produit, d'un ou d'une décision, le résultat d'une tâche présente une utilité particulière et significative.

Chaque tâche se subdivise en opérations. Les opérations sont les actions qui décrivent les étapes de réalisation d'une tâche et permettent d'établir le « comment » pour l'atteinte du résultat. Elles sont rattachées à la tâche et liées entre elles.

2.2. Liste des tâches caractérisant le travail du middle manager

Le middle manager exerce ses fonctions en réalisant les tâches suivantes :

1. Gérer l'équipe de production
2. Superviser le processus de production
3. Assurer la qualité des productions
4. Veiller à l'entretien et la maintenance des postes de travail et des équipements
5. Former le personnel des équipes de production
6. Appliquer les règles de sécurité et de protection de l'environnement
7. Appliquer des améliorations pour optimiser les rendements
8. Communiquer avec les opérateurs, la hiérarchie et les différents services de l'entreprise

2.3. Tableau des tâches et opérations

TÂCHES	OPÉRATIONS	
1. Gérer l'équipe de production	1.1	Accueillir et assurer l'intégration des nouveaux recrutés.
	1.2	Affecter les personnes par poste, selon leurs qualifications
	1.3	Veiller au respect de la discipline et des horaires de travail
	1.4	Assurer le redéploiement du personnel, en cas d'absence
	1.5	Communiquer les objectifs de production aux opérateurs
	1.6	Assurer l'engagement des opérateurs sur chaque poste
	1.7	Assister les personnels en difficulté
	1.8	Veiller au respect des procédures

TÂCHES	OPÉRATIONS	
	1.9	Contribuer, de concert avec la DRH, à l'évaluation de son personnel
2. Superviser le processus de production	2.1	Organiser les postes nécessaires au process
	2.2	Organiser l'ergonomie des postes
	2.3	Traiter les Ordres de Fabrication
	2.4	Lancer le cycle de la production
	2.5	Suivre le planning ou le programme de production
	2.6	Gérer la fluidité des circulations de flux suivant les fiches de postes
	2.7	Vérifier les alimentations de matières consommables ou de composants et les sorties de produits ou composants réalisés
	2.8	Veiller au respect des cadences de la production
	2.9	Contrôler le déroulement du processus de production
	2.10	Prévoir des actions correctives au besoin
	2.11	Renseigner les documents de suivi et les cartes de contrôle
	2.12	Établir le rapport de production et le suivi technique (les productions individuelles, les consommations d'outils et les rebuts)
3. Assurer la qualité des productions	3.1	Sensibiliser les opérateurs aux normes et techniques spécifiques au produit.
	3.2	Veiller au respect de la fréquence de contrôle qualité
	3.3	Superviser les opérations de contrôle qualité
	3.4	Vérifier la qualité des produits réalisés
	3.5	Élaborer des statistiques de production
	3.6	Participer aux réunions qualité et production
	3.7	Renseigner les documents qualité

TÂCHES	OPÉRATIONS	
4 Veiller à l'entretien et la maintenance des postes de travail et des équipements	4.1	Vérifier l'état des équipements.
	4.2	Gérer les anomalies
	4.3	Assurer le suivi des problèmes techniques
	4.4	Diriger les maintenances de 1er niveau
	4.5	Renseigner les documents de maintenance de 1er niveau
	4.6	Assurer le suivi et la validation des interventions du service maintenance sur les machines.
	4.7	Mettre en œuvre des actions correctives et préventives
	4.8	Maintenir l'ergonomie des postes
	4.9	Assurer le rangement et la propreté de l'atelier
5. Former le personnel des équipes de production	5.1	Conduire des actions régulières de veille technologique
	5.2	Informar les membres de l'équipe de l'évolution des équipements, des outils, des process, etc.
	5.3	Identifier les besoins en formation du personnel de l'équipe
	5.4	Suivre la mise en œuvre des actions de formation planifiées
	5.5	Evaluer à froid, de concert avec la DRH ; l'efficacité des actions de formation
	5.6	Etablir un bilan des actions de formations réalisées
	5.7	Faire des propositions d'améliorations
6. Appliquer les règles de sécurité et de protection de l'environnement	6.1	Evaluer les risques potentiels au poste de travail, de concert avec l'opérateur et le Leader responsable Hygiène et sécurité.
	6.2	Contribuer à la définition des consignes au poste
	6.3	Sensibiliser le personnel de l'équipe sur les règles d'hygiène, de santé, de sécurité et sur les normes de protection de l'environnement

TÂCHES	OPÉRATIONS	
	6.4	Veiller à l'application des règles de sécurité (EPI, accessoires de protections, etc.)
	6.5	Mettre les postes en conformité avec les règles de sécurité
	6.6	Participer à la réalisation des documents visuels présents sur les postes de travail
	6.7	Améliorer la gestion des déchets (rebuts, copeaux, résidus, consommables, etc.)
	6.8	Organiser le tri et le recyclage des déchets
	6.9	Incorporer l'optimisation de consommation de ressources dans les plans d'amélioration et de protection de l'environnement
7. Appliquer des améliorations pour optimiser les rendements	7.1	Analyser les processus de production
	7.2	Gérer les cadences et les temps d'arrêt
	7.3	Appliquer des changements de cadences
	7.4	Identifier les causes potentielles qui ont un impact sur la productivité et la qualité en utilisant les outils appropriés
	7.5	Sélectionner les causes significatives selon des critères de priorisation
	7.6	Proposer des solutions pour l'amélioration permanente de la qualité et de la productivité
	7.7	Choisir la solution la plus appropriée, selon des critères pertinents
	7.8	Appliquer la solution d'amélioration
	7.9	Assurer le pilotage et le suivi de la mise en œuvre des actions d'améliorations
	7.10	Evaluer l'efficacité et l'efficience de la solution retenue
8. Communiquer avec les opérateurs, la hiérarchie et les différents	8.1	Tenir des réunions avec son équipe.
	8.2	Diffuser et faire remonter les informations

TÂCHES	OPÉRATIONS	
services de l'entreprise	8.3	Faire accepter des changements
	8.4	Motiver et dynamiser son équipe
	8.5	Repérer et résoudre les blocages et les problèmes
	8.6	Déléguer des tâches aux opérateurs et en assurer le suivi
	8.7	Assurer la communication avec la hiérarchie et les différents services de l'entreprise (production, qualité, maintenance, ressources humaines, etc.)

2.4. Processus de travail

Les tâches du Middle manager s'inscrivent dans une logique correspondant au processus suivant :

- Planifier le travail
- Organiser le travail
- Suivre l'exécution du travail
- Vérifier la qualité du travail

3. Condition de réalisation des tâches

Les conditions de réalisation d'une tâche décrivent la situation dans laquelle la tâche est exécutée. Plus particulièrement, elles renseignent sur des aspects tels que :

- le degré d'autonomie (travail individuel ou en équipe, travail supervisé ou autonome) ;
- les références utilisées (manuels des fabricants ou des constructeurs, documents techniques, formulaires, sites Internet, autres) ;
- le matériel et équipement utilisés (matières premières, outils et appareils, instruments, équipement, autres) ;
- les consignes particulières (précisions techniques, bons de commande, demandes de clientes ou clients, données ou information particulières, autres) ;
- les facteurs de risques (environnement de travail à l'intérieur ou à l'extérieur, risques d'accidents, produits toxiques, autres).

TÂCHE 1 : Gérer l'équipe de production
Lieu d'exécution
<ul style="list-style-type: none">• Dans l'atelier de production
La personne effectue son travail
<ul style="list-style-type: none">• En autonomie.• En relation avec l'équipe de production• En relation avec la DRH
Documents et supports techniques
<ul style="list-style-type: none">• Manuel du code de travail• Politiques et procédures de l'entreprise• Divers documents visuels• Formalisation écrite des consignes• Formulaires
Matériel et outillage
<ul style="list-style-type: none">• Ordinateur et logiciels spécialisés pour production de documents.
Facteurs de stress
<ul style="list-style-type: none">• Adhésion des opérateurs à l'organisation du travail• Absentéisme des opérateurs

TÂCHE 2 : Superviser le processus de production
Lieu d'exécution
<ul style="list-style-type: none"> • Dans l'atelier de production
La personne effectue son travail
<ul style="list-style-type: none"> • En autonomie • En relation avec l'équipe de production
Documents et supports techniques
<ul style="list-style-type: none"> • Ordres de fabrication et Fiches de postes • Documents de suivi de la production • Cartes de contrôle (relevé de production) • Cahier des consignes ; • Rapport de production • Manuel des procédures et Documents de la qualité
Matériel et outillage
<ul style="list-style-type: none"> • Ordinateur et logiciels spécialisés pour production de documents. • Logiciel de GPAO • Équipements et outils de production
Facteurs de stress
<ul style="list-style-type: none"> • Atteinte des objectifs de production • Certaines nuisances (bruits, odeurs, etc.) • Rythme de travail répétitif et soutenu • Les aléas de production

TÂCHE 3 : Assurer la qualité des productions
Lieu d'exécution
<ul style="list-style-type: none"> • Dans l'atelier de production.
La personne effectue son travail
<ul style="list-style-type: none"> • En autonomie ; • En relation avec l'équipe de production (opérateurs de contrôle qualité) ; • En relation avec le Service qualité.
Documents et supports techniques
<ul style="list-style-type: none"> • Relevé de contrôle, Top démarrage, Carte de contrôle, Fiche préventive, Vide de ligne ; • Fiche d'identification matière première ; • Documents qualité à renseigner ; • Manuel des normes et procédures qualité ; • Affiches (extraits des normes).
Matériel et outillage
<ul style="list-style-type: none"> • Ordinateur et logiciels spécialisés pour production de documents ; • Outils de contrôle qualité.
Facteurs de stress
<ul style="list-style-type: none"> • Conformité des produits fabriqués ; • Taux de rebut des produits ; • Certaines nuisances (bruits, odeurs, etc.) ; • Rythme de travail répétitif et soutenu.

TÂCHE 4 : Veiller à l'entretien et la maintenance des postes de travail et des équipements
Lieu d'exécution
<ul style="list-style-type: none"> • Dans l'atelier de production
La personne effectue son travail
<ul style="list-style-type: none"> • En autonomie. • En relation avec l'équipe de production • En relation avec le Service maintenance
Documents et supports techniques
<ul style="list-style-type: none"> • Documents techniques des machines et outils • Documents de la maintenance • Rapports et comptes rendus • Panneaux avec visuels : ex. photos du poste.
Matériel et outillage
<ul style="list-style-type: none"> • Matériel et outillage approprié à la maintenance • Consommables • Dispositifs de rangement : Bacs, palettes de rangement, dessertes, etc. • Produits de nettoyage
Facteurs de stress
<ul style="list-style-type: none"> • Arrêt éventuel de la production pour la maintenance des équipements

TÂCHE 5 : Former le personnel des équipes de production
Lieu d'exécution
<ul style="list-style-type: none"> • Salle de formation • Atelier de production, sur poste de travail
La personne effectue son travail
<ul style="list-style-type: none"> • De façon autonome • En relation avec l'équipe de production • En relation avec la DRH
Documents et supports techniques
<ul style="list-style-type: none"> • Matériel pédagogique (Documents, panneaux, etc.) • Documents d'autoformation • Documentation divers portant sur le secteur d'activité, le métier, les normes qualité, etc.
Matériel et outillage
<ul style="list-style-type: none"> • Ordinateur avec logiciels appropriés • Matériel de formation (projecteur, etc.) • Échantillons en rapport avec le thème de formation
Facteurs de stress
<ul style="list-style-type: none"> • Atteinte de l'objectif de la formation

TÂCHE 6 : Appliquer les règles de sécurité et de protection de l'environnement
Lieu d'exécution
<ul style="list-style-type: none"> • Dans l'atelier de production
La personne effectue son travail
<ul style="list-style-type: none"> • En autonomie • En relation avec l'équipe de production
Documents et supports technique
<ul style="list-style-type: none"> • Affiches et panneaux des consignes de sécurité • Manuel du code de travail • Politiques et procédures de l'entreprise
Matériel et outillage
<ul style="list-style-type: none"> • Dispositifs du tri sélectif des déchets (Bacs, casiers, boîtes, sacs, etc.) • Équipements et accessoires de sécurité • Bacs de collecte des résidus • Chariot pour ramassage de bacs
Facteurs de stress
<ul style="list-style-type: none"> • Risques d'accidents dans l'atelier de production

TÂCHE 7 : Appliquer des améliorations pour optimiser les rendements
Lieu d'exécution
<ul style="list-style-type: none"> • Dans l'atelier de production
La personne effectue son travail
<ul style="list-style-type: none"> • En autonomie • En accord avec la hiérarchie • En relation avec l'équipe de production
Documents et supports techniques
<ul style="list-style-type: none"> • Documents de modification • Fiches de propositions
Matériel et outillage
<ul style="list-style-type: none"> • Ordinateur et logiciels appropriés pour la production de documents
Facteurs de stress
<ul style="list-style-type: none"> • Résultats des modifications et améliorations proposés • Conviction des opérateurs à adhérer aux changements

TÂCHE 8 : Communiquer avec les opérateurs, la hiérarchie et les différents services de l'entreprise
Lieu d'exécution
<ul style="list-style-type: none"> • Dans l'atelier de production
La personne effectue son travail
<ul style="list-style-type: none"> • De façon autonome • En relation avec l'équipe de production • En relation avec la hiérarchie et les différents services de l'entreprise
Documents et supports techniques
<ul style="list-style-type: none"> • Rapports et comptes rendus • Fiches de consignes • Affiches, signalétiques d'atelier, visuels, posters, photos et autres documents de communication
Matériel et outillage
<ul style="list-style-type: none"> • Ordinateur et logiciels approprié à la production de documents
Facteurs de stress
<ul style="list-style-type: none"> • Adhésion et engagement des opérateurs

4. Critères de performance

Les critères de performance sont des exigences concernant la réalisation de chaque tâche. Ils permettent d'évaluer si la tâche est effectuée de façon satisfaisante ou non. Ils correspondent à un ou des aspects observables et mesurables essentiels à la réalisation d'une tâche. Ils renseignent sur des aspects tels que :

- la quantité et la qualité du résultat (nombre de pièces, précision du travail, seuil de tolérance, autres);
- l'application des règles relatives à la santé et sécurité (respect des normes, port d'accessoires et de vêtements protecteurs, mesures de sécurité et d'hygiène, autres);
- l'autonomie (degré de responsabilité, degré d'initiative, réaction devant les situations imprévues, autres);
- la rapidité (vitesse de réaction, durée d'exécution, autres).

TÂCHE 1 : Gérer l'équipe de production

- Utilisation optimale du temps de travail du personnel
- Respect des procédures et de la hiérarchie
- Application correcte des consignes et instructions de travail
- Atteinte des objectifs de production
- Respect des Règles d'hygiènes et de sécurité
- Manifestation des attitudes et des qualités suivantes :
 - Rigueur dans l'organisation
 - Conviction et autorité
 - Sens de responsabilités
 - Souci du détail
 - Sens de l'organisation
 - Maîtrise de soi ;
 - Confiance en soi;
 - Etre Honnête ;
 - Esprit d'initiative

TÂCHE 2 : Superviser le processus de production

- Suivi rigoureux du déroulement des activités de production
- Atteinte des objectifs de la production en termes quantitatif et qualitatif
- Respect des délais de la production
- Disponibilité de la matière brute et des outils pour la production
- Exploitation optimale des performances machine
- Consignation assidue de l'information pertinente
- Intervention rapide en cas de problème ou arrêt de la production
- Analyse rapide des situations et des informations
- Manifestation des attitudes et des qualités suivantes :
 - Esprit d'analyse et de synthèse
 - Souci de productivité
 - Confiance en soi ;
 - Sens de l'organisation
 - Manifestation de Rigueur

TÂCHE 3 : Assurer la qualité des productions

- Application correcte des procédures ;
- Qualité et conformité des produits ;
- Évaluation juste des risques par rapport aux exigences client ;
- Produit obtenu conforme aux exigences du client ;
- Rigueur dans la traçabilité de suivi de la production ;
- Résolution efficace de problème ;
- Taux de rebut ;
- Manifestation des attitudes et des qualités suivantes :
 - Maîtrise des exigences des normes spécifiques à l'industrie automobile, aéronautique ou Ferroviaire ;
 - Capacité d'analyse et de synthèse ;
 - Sens aigu de l'observation ;
 - Souci du détail ;
 - Rapidité d'exécution et d'intervention ;
 - Capacité de gérer les conflits ;
 - Confiance en soi ;
 - Maîtrise de soi ;
 - Esprit d'initiative.

TÂCHE 4 : Veiller à l'entretien et la maintenance des postes de travail et des équipements

- Vérification efficace du bon fonctionnement des équipements
- Application correcte des procédures
- Respect des règles de sécurité et d'hygiène
- Nettoyage approprié des postes de travail
- Maîtrise de l'architecture et du fonctionnement des équipements de production
- Résolution efficace de problèmes
- Matériel rangé à proximité et consommables fournis
- Communication efficace
- Respect des normes et des exigences qualité
- Respect des procédures de maintenance
- Qualité des interventions
- Manifestation des attitudes et des qualités suivantes :
 - Rapidité d'exécution
 - Rigueur dans l'organisation
 - Capacité d'analyse et de synthèse
 - Sens aigu de l'observation et souci du détail
 - Capacité de gérer les conflits
 - Confiance en soi ;
 - Maîtrise de soi ;
 - Esprit d'initiative.

TÂCHE 5 : Former le personnel des équipes de production

- Détermination juste des besoins en formation des opérateurs
- Définition juste des objectifs de formation
- Suivi rigoureux des actions de formation
- Documents de formation simples et adaptés
- Qualité et pertinence du contenu de la formation
- Qualité et pertinence de la documentation de la formation
- Motivation et enthousiasme des opérateurs
- Répercussion de la formation sur la productivité des opérateurs
- Manifestation des attitudes et des qualités suivantes
 - Capacité d'analyse et de synthèse
 - Sens aigu de l'observation et souci du détail
 - Souci de productivité
 - Confiance en soi ;
 - Maîtrise de soi ;
 - Esprit d'initiative.

TÂCHE 6 : Appliquer les règles de sécurité et de protection de l'environnement

- Respect de l'ergonomie définie ainsi que des procédures imposées
- Application correcte des procédures et des consignes de sécurité
- Baisse régulière du Nombre d'accidents ou d'incidents de travail
- Disponibilité des équipements de sécurité
- Communication efficace sur les règles et consignes de sécurité
- Évaluation juste des risques liés à la santé et à la sécurité du personnel
- Environnement débarrassé des résidus
- Déchets triés et évacués
- Manifestation des attitudes et des qualités suivantes :
 - Maîtrise des procédures à suivre en cas d'accidents
 - Maîtrise des règles hygiène et de sécurité
 - Maîtrise des procédures de traitement des déchets
 - Sens des responsabilités
 - Sens aigu de l'observation et souci du détail
 - Confiance en soi ;
 - Maîtrise de soi ;
 - Esprit d'initiative.

TÂCHE 7 : Appliquer des améliorations pour optimiser les rendements

- Pertinence des observations et des informations collectées
- Traitement adéquat des informations collectées
- Pertinence des modifications et des solutions d'améliorations proposées
- Choix judicieux d'une solution d'amélioration
- Résolution efficace de problèmes
- Taux de rebut
- Niveau correct de la productivité
- Manifestation des attitudes et des qualités suivantes :
 - Capacité d'analyse et de synthèse
 - Bonne écoute et prise en compte des informations remontées par les opérateurs
 - Sens aigu de l'observation et souci du détail
 - Confiance en soi ;
 - Maîtrise de soi ;
 - Esprit d'initiative.

TÂCHE 8 : Communiquer avec les opérateurs, la hiérarchie et les différents services de l'entreprise

- Commentaires positifs de la part du personnel
- Baisse régulière du nombre de plaintes ou de griefs de la part du personnel et de la clientèle
- Communication efficace avec les opérateurs, la hiérarchie et les différents services
- Gestion efficace des rapports, courrier et documents à lire
- Rigueur et précision des informations
- Exactitude des informations consignées
- Manifestation de respect et de confiance de la part des opérateurs
- Disponibilité et accessibilités des documents de communication
- Bonne communication entre les membres de l'équipe
- Échange régulier avec les opérateurs
- Bonne relation avec le personnel
- Manifestation des attitudes et des qualités suivantes :
 - Capacité d'écoute et d'appréciation
 - Esprit d'équipe
 - Confiance en soi ;
 - Maîtrise de soi ;
 - Esprit d'initiative.

5. Données quantitatives sur les tâches

5.1. Complexité

Le tableau ci-dessous présente le degré de complexité de chacune des tâches.

Celui-ci est mesuré sur une échelle de 1 à 4 et les cotes attribuées ont la signification suivante :

1 => tâche très simple à effectuer.

2 => tâche simple à effectuer.

3 => tâche difficile à effectuer.

4 => tâche très complexe à effectuer.

Les cotes figurant au tableau correspondent à la moyenne des données avancées par les personnes répondant lors de l'enquête.

Tâches	Complexité (1 à 4)
1. Gérer l'équipe de production	3
2. Superviser le processus de production	4
3. Assurer la qualité des productions	3
4. Veiller à l'entretien et la maintenance des postes de travail et des équipements	3
5. Former le personnel des équipes de production	3
6. Appliquer les règles de sécurité et de protection de l'environnement	3
7. Appliquer des améliorations pour optimiser les rendements	3
8. Communiquer avec les opérateurs, la hiérarchie et les différents services de l'entreprise	4

5.2. Fréquence d'exécution

La fréquence d'exécution des tâches est représentée en termes de temps de travail, ici exprimé en pourcentage, et représente, en moyenne, le temps alloué par les personnes consultées à chacune des tâches, et ce, dans l'exercice de leur fonction.

Tâches	Temps de travail
1. Gérer l'équipe de production	20
2. Superviser le processus de production	30
3. Assurer la qualité des productions	20
4. Veiller à l'entretien et la maintenance des postes de travail et des équipements	5
5. Former le personnel des équipes de production	6
6. Appliquer les règles de sécurité et de protection de l'environnement	8
7. Appliquer des améliorations pour optimiser les rendements	5
8. Communiquer avec les opérateurs, la hiérarchie et les différents services de l'entreprise	6
Total	100 %

5.3. Occurrence

L'occurrence d'une tâche exprime le pourcentage de personnes qui occupent la fonction de travail et qui exercent cette tâche dans leur entreprise ou leur établissement.

Tâches	Occurrence
1. Gérer l'équipe de production	100 %
2. Superviser le processus de production	100 %
3. Assurer la qualité des productions	100 %
4. Veiller à l'entretien et la maintenance des postes de travail et des équipements	100 %
5. Former le personnel des équipes de production	100 %
6. Appliquer les règles de sécurité et de protection de l'environnement	100 %

7. Appliquer des améliorations pour optimiser les rendements	100 %
8. Communiquer avec les opérateurs, la hiérarchie et les différents services de l'entreprise	100 %

6. Connaissances, habiletés et attitudes

L'analyse de situation de travail permet de préciser un certain nombre de connaissances et d'habiletés transférables, c'est-à-dire qu'elles sont applicables à une variété de situations connexes sans être identiques. Les habiletés ne sont donc pas limitées à une seule tâche ou même une seule profession.

Nous présentons ci-après les connaissances, les habiletés et les comportements socio-affectifs qui, selon les sources consultées, sont considérés comme étant essentiels pour exécuter les tâches de Middle Manager.

6.1. Connaissances

6.1.1. Connaissances techniques

- Connaissance des techniques de production spécifiques aux différents métiers des industries automobile, aéronautique ou ferroviaire;
- Connaissance des techniques d'analyse fonctionnelle des outils et des caractéristiques générales et technologies des machines et des outillages utilisées dans la production;
- Lecture de documents techniques : planning, gammes de production, instructions, dessins d'ensemble, dessins de définition de produit. Décodage de schémas ou de dessins relatifs aux équipements utilisés, etc.... ;
- Connaissance des bases d'électromécanique et d'informatique de commande ainsi que des notions de réseaux locaux industriels;
- Connaissance de la structure et organisation d'un système de production : partie opérative, partie commande, etc.... ;
- Connaissance des procédures d'installation et de réglage des machines. Exigence et incidences sur la conformité des fabrications;
- Application des techniques et protocoles de contrôle qualité des productions, exploitation de machines et équipements de tests et de contrôle qualité;
- Connaissance des procédures de maintenance de premier niveau;
- Application des méthodes et techniques liées à la productivité;
- Maîtrise de l'organisation et ergonomie des postes de travail ; règles d'ergonomie, de sécurité et d'hygiène ; risques professionnels ; législation, outils et techniques de mesure.
- Application des techniques d'organisation et de gestion de la production (GPAO);

6.1.2. Organisation du Travail

Maîtrise de l'organisation de travail dans les entreprises des industries automobile, aéronautique ou ferroviaire :

- Les techniques de base d'organisation du travail pour optimiser les moyens de production;
- L'entreprise, ses caractéristiques et son organisation, ses contraintes et exigences en tant qu'équipementier pour les industries automobile, aéronautique ou ferroviaire;
- La productivité et les indicateurs de performance d'une entreprise;
- Les techniques d'organisation et de gestion de la production (AMDEC, KANBAN, SMED, 5S, etc.)

6.1.3. Qualité

- Connaissance des principes de la qualité (démarche qualité, outils de la qualité, contrôle de qualité, traçabilité, etc.)
- Application du contrôle qualité des produits fabriqués
- Connaissance du système d'assurance qualité, notamment :
 - La norme ISO 9000 et ISO/TS 16949 pour l'industrie automobile ;
 - Les certifications EN 9100, EN 9110, EN 9120 pour l'industrie aéronautique ;
 - La norme internationale UIC (International Union of Railway) pour l'industrie ferroviaire.

6.1.4. Hygiène, santé et sécurité

Appliquer les règles d'ergonomie d'hygiène, de santé et de sécurité individuelles et collectives pour améliorer l'environnement de travail.

Appliquer les règles de sécurité, l'hygiène et l'environnement spécifiques aux matériels et équipements utilisés.

Appliquer les règles élémentaires de secourisme pour savoir réagir en cas d'urgence.

6.1.5. Communication

Application des techniques de communication suivantes :

- Les techniques élémentaires de communication avec sa hiérarchie, les différents services (qualité, méthodes, maintenance);
- Structuration des pensées et production de rapports de synthèse et de documents de suivi de la production;
- Participation aux réunions (écoute, propositions, argumentaires, etc.);
- Techniques de gestion du personnel pour être en mesure de :
 - Gérer des conflits ;
 - Motiver, persuader et convaincre son personnel ;

- Recruter les bonnes personnes et constituer une équipe performante ;
- Attribuer un poste de travail et définir une fonction.

6.1.6. Outils informatiques

- Utilisation de logiciels de gestion de la production (GPAO);
- Utilisation de logiciels de traitement de texte;
- Utilisation de logiciels de bases de données et tableurs;
- Utilisation d'Internet (recherche d'information au sujet de pièces, par exemple) et utilisation de la messagerie.

6.1.7. Langues

- Maîtrise de la langue française en tant que langue de communication écrite et orale;
- Maîtrise de l'anglais technique pour pouvoir lire et interpréter des spécifications machines et outillage, des fiches produits ou autres documents techniques.

6.2 Habiletés

6.2.1. Habiletés cognitives

Planification des activités : mise en pratique des techniques d'élaboration d'un calendrier de production pour assurer les fabrications et les livraisons dans les délais et pour équilibrer les charges de travail avec les capacités;

Bases de l'organisation pour être en mesure d'analyser, réfléchir, décider, agir et contrôler;

Gestion des projets industriels;

Application des exigences qualité;

Mise en pratique des méthodes et techniques de résolution de problèmes afin de pouvoir les appliquer en cas de :

- Défauts sur les produits par exemple.
- Anomalies relatives à la qualité et à la conformité des produits, identification des causes probables et modification des paramètres.
- Techniques d'analyse et de synthèse et techniques de construction d'argumentaires;

6.2.2. Habiletés motrices

Les Middle Managers en Production doivent savoir gérer une équipe de production. À cet effet, ils doivent analyser les documents de fabrication et les opérations qui s'y rattachent de façon à les répartir aux opérateurs. Il s'agit d'une façon systématique de planifier et d'organiser le travail. Il faut être garant de la quantité des produits, dans le respect des exigences de la qualité requise chez les équipementiers, et du respect des délais fixés, de façon à rentabiliser optimiser la production.

6.2.3. Habiletés perceptuelles

- Perception visuelle : pour apprécier la qualité des produits suivant leur aspect;
- Perception auditive : pour déceler un mauvais fonctionnement de machine;
- Perception spatiale : pour faciliter l'intervention sur les machines, notamment lors du changement d'outils de fabrication;
- Perception tactile : pour assurer un bon travail manuel et apprécier la qualité des produits;
- Perception olfactive : pour sentir des odeurs anormales et différencier et reconnaître les matières.

6.3. Attitudes

Un comportement est une façon particulière d'agir. Les attitudes ainsi que les habitudes appartiennent à cette catégorie. Les principaux comportements associés à l'exercice du métier sont les suivants :

- Esprit d'analyse et de synthèse, Pour être en mesure de s'autocritiquer et de porter un jugement critique indispensable dans la résolution de problèmes;
- Capacité à faire confiance, Pour être en mesure de déléguer des tâches;
- Sens de la justice, de l'honnêteté et de l'objectivité, Pour être en mesure de réagir correctement lorsqu'on porte un jugement, de fonder ses observations sur des faits et de les relativiser;
- Sens des responsabilités, Avoir conscience de l'importance de ses responsabilités et agir en conséquence. Faire preuve de conscience professionnelle;
- Maîtrise de soi et de ses énergies, Être sage dans ses décisions, savoir répartir ses forces pour conserver une bonne santé physique et mentale;
- Rigueur, Pour être exigeant et ne pas tolérer le laisser aller. La réaction doit être immédiate et persistante;
- Leadership, Savoir commander et savoir écouter;
- Ouverture et tolérance, Être favorable aux changements et aux nouvelles idées pour faire évoluer les choses;
- Autonomie, Savoir trancher et prendre des décisions seul, avoir également le sens de l'initiative;
- Capacité de gérer les pressions, Pour garder la tête froide en toute situation afin de trouver les solutions les plus appropriées et demeurer efficace;
- Capacité de donner l'exemple, Pour entraîner ses équipes dans son sillage et faire respecter les règles et les procédures qui sont imposées;
- Esprit positif, Voir et présenter le bon côté des choses à ses employés;
- Respect de l'autre, Être courtois et attentionné;
- Motivation personnelle et capacité de motiver les autres, Vouloir aller de l'avant, croire à la réussite et partager cette vision avec les autres;

- Discipline et organisation personnelle, Être capable de s'organiser soi-même, de se donner des règles de conduite et d'assiduité, puis de les respecter;
- Efficacité, Être performant pour les résultats et rapide dans les décisions.

7. Suggestions relatives à la formation

L'analyse de situation de travail a permis de recueillir des suggestions concernant la formation de Middle Manager en Production.

Le recrutement pour cette fonction de travail est essentiellement fondé sur une formation de base de niveau technicien supérieur ou technicien spécialisé avec 2 à 4 années d'expérience professionnelle acquise dans l'entreprise.

Les professionnels ont précisé que cette fonction est stratégique dans l'évolution de la productivité et de la qualité exigée dans les métiers des industries automobile, aéronautique ou ferroviaire.

L'accès actuel est essentiellement basé sur la promotion interne, par des personnes qui ont une bonne connaissance technique du métier/produit, une expérience de l'entreprise d'au moins 3 à 4 années et qui présentent des qualités de leadership, ascendant sur les pairs et une forte personnalité.

Les professionnels rencontrés ont insisté sur le fait que les compétences pratiques spécifiques au métier de Middle Manager en Production pour les trois secteurs prioritaires -l'automobile, l'aéronautique, Ferroviaire - sont assurés par les trois établissements sectoriels (IFMIA, IMA et IFF). Cependant, ils suggèrent de développer des modules de formation continue en management destinés aux cadres moyens exerçant dans les trois secteurs prioritaires (Automobile, Aéronautique et Ferroviaire).

Selon ces professionnels, la formation devrait porter sur les thèmes suivants:

- La Qualité Totale et les outils de la qualité;
- L' « Amélioration continue »;
- La « Productivité »;
- Soft Skills (style de communication ou de management, résistance au stress, capacité à résoudre des problèmes, sens de l'organisation, prise d'initiatives, empathie...) ;
- La communication interpersonnelle;
- GRH (droit du travail, techniques de négociation, résolution des conflits, etc...);
- Hygiène, santé, sécurité au travail et environnement;
- Outils bureautiques;
- Logistique (achats, approvisionnement, gestion des stocks, etc...).
- La gestion des projets ;
- La résolution des problèmes

Il a été recommandé, également, de constituer des groupes homogènes en termes de niveau et de responsabilités.

En ce qui concerne les modalités de formation préconisées par les entreprises, bien que la formule des cours du soir ait été citée, beaucoup d'entreprises, souhaitent que les formations soient organisées pendant des journées bloquées, éventuellement un vendredi et un samedi matin suivis.

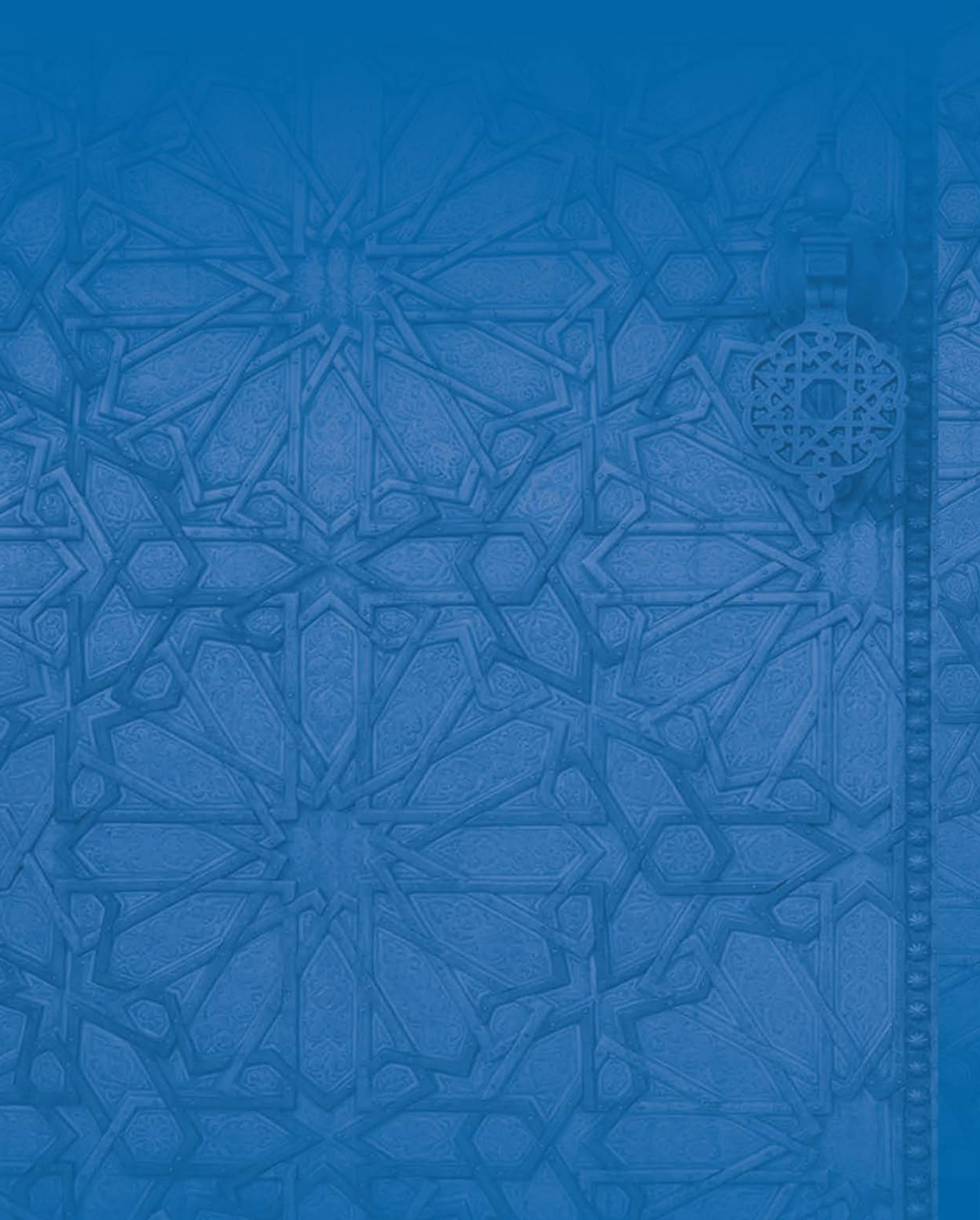
Compte tenu de la nature du public ciblé par cette formation, il est souhaitable qu'elle soit dispensée hors temps ouvré : Une offre de type cours du soir – Week-end doit donc être privilégiée.

8. Conclusion

Ce référentiel métier, fera partie des déterminants pour l'élaboration du projet de formation. Les données présentes dans le référentiel métier vont servir à déterminer les compétences à faire acquérir pendant la formation.

L'élaboration du « projet de formation » qui intervient dans l'étape suivante, est effectuée selon une approche par compétences. L'approche par compétences utilisée en formation professionnelle, « consiste essentiellement à définir les compétences inhérentes à l'exercice d'un métier et à les formuler en objectifs dans le cadre d'un programme de formation, les compétences deviennent ainsi les cibles principales de la formation ».

Le projet de formation est le document qui fait la transition entre le milieu du travail et celui de la formation. Après sa validation, il reviendra au milieu de la formation d'élaborer le programme de formation et les documents d'appui à sa mise en œuvre.



Département de la Formation Professionnelle

Avenue Med Belhassan El Ouazzani (Route Akrache), Hay Ennahda 2,
attakadoume B.P. : 5015 - Rabat

Tél. : +212 (0)5 37 75 01 40/41

Fax : +212 (0)5 37 75 01 92

www.dfp.gov.ma

Projet RÉAPC

55, Boulevard Fal Ouled Oumeir, Appt 7, Agdal – Rabat,
Maroc

Tél. : +212 (0) 5 37 68 36 03

Téléc. : +212 (0) 5 37 68 38 22

Courriel : info@reapcmaroc.ma

Site web : www.reapcmaroc.com