



FURNITURE INDUSTRY IN RESTRUCTURING : SYSTEMS & TOOLS

FURNITURE INDUSTRY IN RESTRUCTURING : SYSTEMS & TOOLS



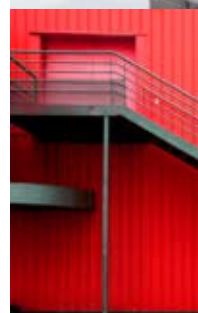
Guide


Un cadre pour aligner
une stratégie de Ressources Humaines
sur une stratégie d'entreprise



Cofinancé par l'Union européenne
Fonds social Européen
Article 6 Mesures Innovantes

1	Identification des faiblesses dans l'organisation humaine	4
2	Le processus de développement de la stratégie RH	5
	2.1. Définir la stratégie d'entreprise	5
	2.2. La stratégie d'entreprise dans un contexte de ressources humaines	6
	2.3. Procéder à une analyse SWOT pour identifier les problèmes-clés des RH	6
	2.4. Priorités pour le changement	6
	2.5. Action pour changer et pour mesurer les résultats	7
3	Diagnostic RH	8
4	Exemple d'études de cas - fabricants de meubles	12
	4.1. Fabricant de lits et de matelas avec 340 employés	12
	4.2. Fabricant de fournitures de bureau avec 100 employés	12
	4.3. Fabricant de meubles (en bois et en plastique) pour le secteur de la santé avec 130 employés	12
	4.4. Fabricant de rembourrage d'ameublement pour le secteur de la santé avec 51 employés	13
	4.5. Fabricant de cabinets avec 160 employés	13
5	Guide exemples	14
	5.1. Annualisation/saisonnalité du temps de travail (Annexe 1)	14
	5.2. Appréciation des performances (Annexe 2)	14
	5.3. Mesures de contrôle des absences et seuil (Annexe 3)	14
6	ANNEXE	15
	6.1. ANNEXE 1 : Saisonnalité du temps de travail	15
	6.2. ANNEXE 2	16
	6.3. ANNEXE 3	18





La mondialisation modifie la structure des industries de travail intensif telles que l'industrie du meuble. L'augmentation des importations à des prix moins élevés forcent les fabricants Européens à rechercher des avantages compétitifs et à restructurer leurs fonctionnements si nécessaire. Certains se sont tournés vers leur modèle commercial, d'autres vers le produit, la production, la productivité ou la relation avec le consommateur final ou une combinaison de certains ou de l'ensemble de ces différents aspects. Les solutions employées, certaines plus efficaces que d'autres sont multiples. Le projet FIRST a pour ambition d'aborder ce sujet dans le but de formuler des recommandations pour servir au mieux les fabricants. La méthodologie employée a consisté en l'analyse de 30 sociétés s'étant tournées soit vers une restructuration, ayant des caractéristiques particulières dans un aspect ou plus de leur commerce leur permettant de (mieux) aborder les problèmes liés à la mondialisation. Cette analyse devant aboutir à des modèles de commerce à partir desquels des lignes directrices sur des stratégies spécifiques pourraient être distillées.

Durant ce travail, il est très vite apparu qu'il existe presque autant de modèles d'affaires que de sociétés, et à la suggestion du comité consultatif du projet, il a été décidé de se concentrer sur les lignes directrices pour des stratégies pratiques dans des champs spécifiques plutôt que de développer des modèles de commerce entiers. Le bureau consultatif a aussi suggéré de formuler ces guides dans de courts formats séparés facilement utilisables par des fabricants intéressés. De cette manière, le travail a abouti à la formulation de huit guides sur des activités spécifiques: le développement et l'innovation de produit, gestion de la chaîne d'approvisionnement, la bonne approche du marché, la collaboration industrielle, la délocalisation, la gestion de ressources humaines, la gestion du processus du changement et la gestion des communications électroniques. Parallèlement, les partenaires ont développé une base de données de sous-traitance pour les fabricants intéressés par la collaboration comme moyen d'augmenter une telle collaboration entre les fabricants de l'UE et particulièrement avec les fabricants des Pays Membres de l'UE les plus récents. Vous pourrez trouver des informations sur ce projet et sur la base de données sur le site Internet de l'UEA www.ueanet.com.

Le travail analytique a été effectué par les partenaires sous la direction du MIP, Université Polytechnique de Milan et de l'AIDIMA, le centre technique Espagnol de l'ameublement. Le BFM, le MEDIFA et l'UEA ainsi que certains de ses membres ont contribué aux meilleures pratiques et à la rédaction de ces guides. Ifabrick, le département d'information de MEDIFA s'est chargé du site Internet et de la base de données.

Ce manuel fournit les lignes directrices pour une bonne gestion des ressources humaines dans l'industrie du meuble. Il n'a pas été conçu pour suggérer aux fabricants de mobilier Européen de suivre les stratégies décrites, mais il vise à contribuer à la réflexion sur ce sujet par les fabricants considérant qu'il conviendrait à leur modèle de commerce. Nous espérons qu'il leur sera utile.

Bart De Turck
Secrétaire Général de l'UEA
Responsable de Projet FIRST

I. Identification des faiblesses dans l'organisation humaine

Une stratégie d'entreprise est considérée comme essentielle par n'importe quelle organisation mais toutefois aussi recherchés et bien définis que soient les buts de l'entreprise, la stratégie est sans valeur sans les bonnes personnes et les bons systèmes de gestion humaine. Par exemple, dans des termes très simples, pour développer un nouveau produit une idée doit émerger, la recherche doit être menée sur le marché potentiel et les aptitudes et les contraintes sur les capacités de production et sur la chaîne d'approvisionnement doivent être évaluées. Les gens dirigent ou émettent tous ces processus sous de nombreuses formes et dans de nombreux services : conception, marketing, ventes, achats, technique et production (gestion et atelier).

Par conséquent une stratégie d'entreprise et une gestion stratégique de ressources humaines sont inextricablement liées. Elles sont mutuellement significatives. La manière dont les gens sont dirigés, motivés et utilisés, et la disponibilité en compétences et en connaissances, vont affûter la stratégie d'entreprise.

Cette outil est destiné à :

- identifier les caractéristiques-clés d'une stratégie RH
- élucider les problèmes qui doivent être traités dans une stratégie RH

L'outil :

- est destiné à des entreprises de petite taille ou de taille moyenne qui ne profitent pas nécessairement de la chance d'avoir pu embaucher un spécialiste des RH même si l'outil peut également être utilisé par ces praticiens
- introduit des méthodes dans l'analyse RH en fournissant trois indicateurs clés de performance qui vont permettre aux entreprises de revoir les pratiques existantes et de travailler sur une amélioration

Key performance indicators (KPI) :

Est-ce que j'ai suffisamment d'information à ma disposition pour comparer les stratégies RH et d'entreprise ? [Action 1](#) et [Action 2](#)

Est-ce que je peux identifier les faiblesses dans la stratégie RH ? [Action 3](#)

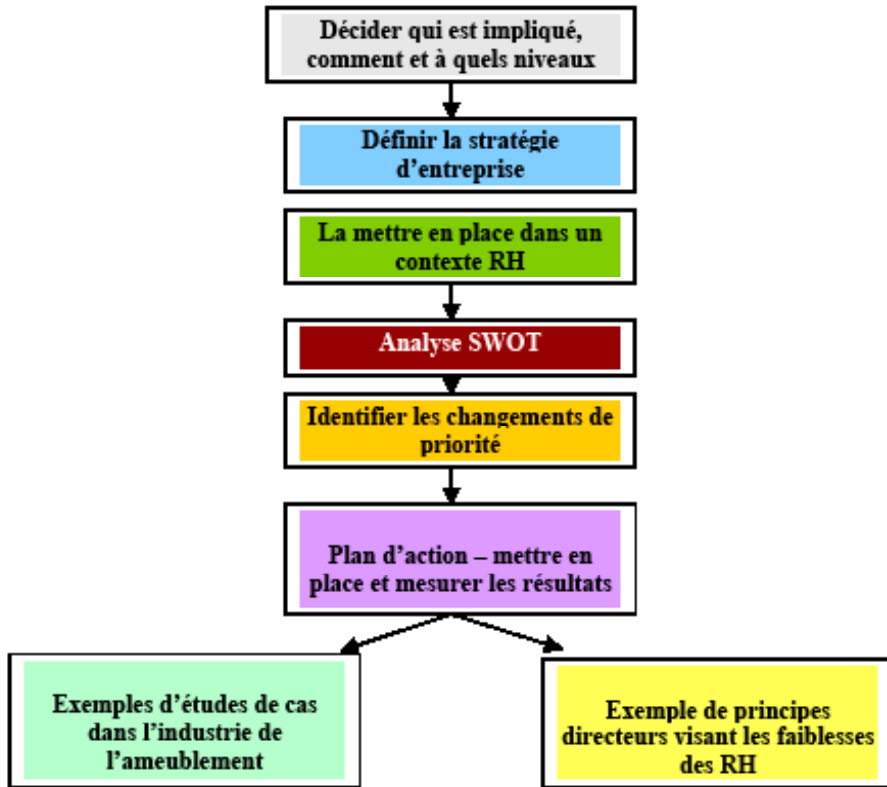
Comment est-ce que je sais si je développe une stratégie efficace ? [Action 4](#) et [Action 5](#)

La couleur des actions KPI indique un lien direct vers une section du guide

L'intention derrière la réévaluation de l'organisation humaine n'a pas à être liée à un impératif de changement. Des réévaluations peuvent être marginales, visant des domaines de préoccupation spécifiques qui, vous le pensez, peuvent être problématiques, par exemple l'absence de niveaux. Cet outil peut aussi vous aider à vous concentrer sur des problèmes individuels.



2. Le processus de développement de la stratégie RH



2.1. Définir la stratégie d'entreprise

La plupart des organisations possèdent un business plan avec des buts stratégiques et il est important que la stratégie RH soit alignée sur le besoin de l'entreprise. Généralement ces plans se projettent sur les 5 ans à venir. Si vous n'avez pas une stratégie d'entreprise écrite avec un plan vous projetant dans l'avenir, quelle information peut être obtenue au sujet des intentions de l'entreprise ? Vous devez déterminer aussi qui devra formuler la stratégie RH et à quels niveaux.

Action 1 :

Est-ce que je comprends la stratégie d'entreprise comme pouvant affecter les besoins en renouvellement du personnel ?

Si non, de quelle information/explication ai-je besoin ?

2.2. La stratégie d'entreprise dans un contexte de ressources humaines

Vous ne devez pas seulement être conscient de la stratégie d'entreprise mais aussi être capable d'estimer ses implications pour la gestion des RH. Cela signifie que vous devez évaluer les forces et les faiblesses de l'organisation et dans cette optique, vous devez puiser dans l'information en besoins de main-d'œuvre et les demandes de compétences de base étant donné qu'elles ont une influence sur le besoin de l'entreprise, aujourd'hui et à l'avenir.

Action 2 :

Identifier les sources/outils d'information disponibles pour évaluer vos besoins en main-d'œuvre et les compétences de vos employés

Si vous n'avez pas suffisamment d'information, de quoi avez-vous besoin ?

2.3. Procéder à une analyse SWOT pour identifier les problèmes-clés des RH

Les problèmes-clés sont ceux qui affectent directement les buts de l'entreprise. Ils peuvent être agencés par rubrique comme ressources en formation, besoins en développement personnel ou systèmes de travail comme l'aménagement des heures. Certains concerneront l'ensemble de la main-d'œuvre et d'autres concerneront des groupes particuliers d'employés, alors que d'autres encore seront spécifiques à une compétence particulière ou à une fonction.

SWOT signifie forces, faiblesses, opportunités et menaces ('strengths', 'weaknesses', 'opportunities' et 'threats'). Une analyse SWOT peut vous permettre d'établir par exemple les forces mais peut être plus critique sur les faiblesses dans la stratégie RH qui doit être traitée. Par exemple, vous pouvez trouver que vous avez besoin de développer des compétences spécifiques pour faire face au lancement de nouveaux produits pour de nouveaux marchés.

Action 3 :

Comparez la stratégie / les besoins de l'entreprise à la stratégie de ressources humaines – en identifiant les lacunes – Analyse SWOT

2.4. Priorités pour le changement

Une fois que vous avez mené l'analyse SWOT, vous devez établir des priorités pour les ressources et/ou pour les changements. En identifiant les failles potentielles dans l'organisation humaine actuelle vous êtes sur le bon chemin pour développer une stratégie RH efficace.

Trop d'innovation à n'importe quel moment peut toutefois être difficile à réaliser et c'est pour cette raison que les priorités sont aussi importantes, ainsi qu'un plan et une échelle dans le temps pour l'action.

Il est certainement opportun à ce niveau – ou plus tôt – de faire cela avec un groupe de cadres supérieurs car ils ont des contributions importantes à faire dans les débats et dans le développement d'objectifs RH stratégiques. La direction générale va aussi devoir autoriser les principaux changements.



De plus, si identifier le besoin de changement dans un domaine particulier peut être facile, il n'est peut être pas possible de le mettre en place dans sa forme idéale et par conséquent les freins au changement doivent être discutés pour établir des scénarios envisageables, y compris si nécessaire la sous-traitance.

Action 4 :

Identifiez les nouvelles stratégies et les applications nécessaires pour combler les lacunes et pour rectifier les RH existantes et les faiblesses de l'organisation

Tout frein potentiel au changement, y compris des ressources RH supplémentaires, doit être identifié

2.5. Action pour changer et pour mesurer les résultats

Cette section va bien entendu dépendre des sections précédentes. Une planification minutieuse et une échelle dans le temps réalisable pour sécuriser le changement doivent être établies. Vous devez décider comment vous allez contrôler ou mesurer toute action que vous mettez en place et quelqu'un doit être responsable de cela.

Action 5 :

Plan d'action plan – mise en œuvre et mesure des résultats

3. Diagnostique RH

Trois connaissances (actuellement et en rapport à des plans ultérieurs) :

- 1 = inadéquat
- 2 = correct (peut être besoin de plus)
- 3 = Suffisant

ACTION 1 : Stratégie d'entreprise :	1 2 3 Actuellement	1 2 3 Ultérieurement
<i>Est-ce que je comprends la stratégie d'entreprise comme affectant les ressources en personnel – cibles, buts et objectifs à court et long terme ? Par exemple :</i>		
Dénombrement des effectifs et dénombrement prévu – Profils de poste-clés et décompte par service		
Organisation de la structure		
Plans d'investissements – en machines et en systèmes		
Plans financiers		
Plans d'extension		
Plans de retrait		
Changements dans les produits		
Changements dans les procédés		
Production et flux de travail (y compris des goulots d'étranglement de la production, etc.)		
Dépenses en salaires pour le travail – directes et indirectes, etc.		
La chaîne d'approvisionnement		
Plans pour acquérir des accréditations nationales (par exemple ISO 9001 (qualité) ou 14001 (environnement))		
Résumez les principales cibles qui affectent les besoins en ressources :		
Identifiez les domaines du business plan pour lesquels il vous faut obtenir plus d'information et comment vous allez l'obtenir :		

ACTION 2 : Analyse RH information et outils :	1 2 3 Actuellement	1 2 3 Ultérieurement
<i>Suis-je capable d'estimer les besoins en main-d'œuvre et les compétences grâce à l'information et aux outils qui sont à ma disposition ? Par exemple :</i>		
Organigramme		
Formation en route ou planifiée et dates d'exécution		
Fonctions/profils des postes par service		
Données évaluées – identification des capacités des employés, de leur potentiel et de leurs aspirations		
Profils d'âge – par emploi, par service (par exemple est-ce que les employés à des postes stratégiques sont proches de la retraite)		
Vacances		
Données d'absences – raisons et montant		
Chiffres de rotation du personnel		
Raisons pour lesquelles les employés quittent l'entreprise		
Temps et systèmes de travail		
Détails de la main-d'œuvre sous-traitée si utilisé		
Contrats de travail		
Information sur la santé, la sécurité et le respect de l'environnement		
Données de salaire		
Données de performance – groupe/individuelle		
Tendances du marché du travail local – offre et demande		
Identifiez les principaux domaines pour lesquels vous devez améliorer l'information et les ressources de données :		
Action de rattrapage prioritaire pour obtenir cette information :		





ACTION 3 : Analyse SWOT :	1 2 3 Actuellement	1 2 3 Ultérieurement
<i>Vous allez devoir regarder les forces, faiblesses, opportunités et menaces de votre stratégie RH par rapport au business plan pour identifier les priorités-clés. Les problèmes-clés sont ceux qui affectent la réalisation des buts de l'entreprise, par exemple :</i>		
Organisation de la structure		
Compétences et aptitudes spécifiques		
Formation et ressources en formation		
Plans de succession		
Accueil des nouveaux employés (présentation des règles/procédures de l'entreprise)		
Développement personnel		
Opportunités de promotion		
Recrutement et sélection		
Conservation d'employé		
Flexibilité/répartition		
Régime de rémunération et système d'incitation		
Systèmes de travail/productivité/qualité		
Travail d'équipe		
Motivation		
Stratégies et politiques de communication		
Pratiques et procédures de santé, de sécurité et environnementales		
Consultation/implication de l'employé		
Responsabilisation		
Heures de travail		
Conciliation travail/vie personnelle (par exemple temps partiels/flexibles pour des besoins familiaux)		
Profil d'âge de la main-d'œuvre/des services/des compétences-clés		
Gestion des absences		
Documentation RH rédigée clairement		
Commentaires aide-mémoire :		

ACTION 4 : Priorités pour le Changement :					
Domaine RH	Raison	Affectez votre propre évaluation de la priorité de l'action 1 2 3 Elevée Faible	Echelles dans le temps estimées pour mettre en œuvre les actions	Cadres susceptibles d'être impliqués	Freins éventuels à la mise en œuvre des changements

ACTION 5 : Plan d'action :					
Domaine RH et évaluation de priorité	Date de commencement et date de fin de l'action	Identifiez les cadres avec des responsabilités individuelles pour la remise des actions	Comment vont être éliminés les freins au changement	Communications aux employés	Etablissez les éliminations et comment le changement va être contrôlé

Exemple 1 : Action – pour améliorer la prise de décision et pour améliorer la qualité du produit – durée du changement – 6 mois

Livraison – Responsable de la production aidé des cadres hiérarchiques

Raisons de référence pourquoi ? Accélérer de la prise de décision courante et placer plus de responsabilité pour la qualité avec les employés d'usine

Comment ? – rationaliser la structure de gestion, et responsabiliser les employés grâce à l'enseignement et l'importance de la qualité et instaurer des systèmes qui peuvent retracer les fautes individuelles des travailleurs

Informé les employés des raisons du changement et les consulter sur les changements majeurs

Mesure – appréciations régulières par rapport à chacune des raisons de référence (ci-dessus) en utilisant des données (*précises*) qualitatives et quantitatives

Exemple 2 Action – instaurer une estimation de la performance individuelle et un système de développement dans un délai de 6 mois

Livraison – Directeur de la Production et Directeur Financier

Raisons de référence pourquoi ? Contrôler de manière précise les capacités et les aspirations, assurer la formation et le développement pour motiver les employés, réduire les rotations de personnel

Comment ? – Développer des formulaires d'évaluation et développer des plans et former les cadres de direction aux techniques d'évaluation

Informé les employés des intentions et des aspects positifs du projet

Mesure – appréciations régulières par rapport à chacune des raisons de référence (ci-dessus) en utilisant des données (*précises*) qualitatives et quantitatives

Freins au changement – ressources internes – va nécessiter une assistance extérieure (par exemple un consultant indépendant)

Exemple 3 : Action – pour améliorer les niveaux d'absence – instauration en 3 mois

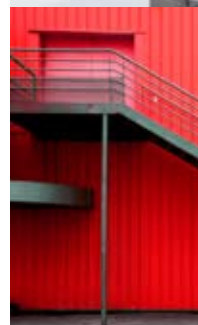
Livraison – Responsable des Salaires (données) et Directeur d'Usine (contrôle le système)

Raisons de référence pourquoi ? Un niveau inacceptable d'absences pour cause de maladie empêchant la production et générant des coûts supplémentaires à cause des heures supplémentaires

Comment ? – introduire une politique de contrôle des absences et des seuils d'absences qui une fois dépassés mèneront à des mesures disciplinaires et/ou à des avertissements formels envers les employés

Informé les employés des raisons du changement

Mesure – des appréciations régulières par rapport à chacune des raisons de référence (ci-dessus) en utilisant des données (*précises*) qualitatives et quantitatives





Questions à considérer quand on établit des priorités RH

Quels sont les composants-clés de la stratégie d'entreprise ?	<input checked="" type="checkbox"/>
Comment est-ce que les stratégies RH peuvent soutenir la réussite des objectifs de l'entreprise ?	<input type="checkbox"/>
Quelles sont les forces et les faiblesses de l'organisation et quelles sont les opportunités et les menaces auxquelles elle est confrontée ?	<input type="checkbox"/>
Quelles sont les implications des contextes politiques, économiques, sociaux, technologiques, juridiques dans lesquels l'organisation fonctionne ?	<input type="checkbox"/>
Dans quelle mesure l'organisation est dans un environnement stable ou dynamique (turbulent) et comment cela va affecter notre stratégie ?	<input type="checkbox"/>
Quelle est la nature de la culture d'entreprise ? Est-ce qu'elle aide ou est-ce qu'elle entrave la réussite des objectifs de l'organisation ?	<input type="checkbox"/>
Qu'est ce qui doit être fait pour définir ou pour redéfinir nos valeurs dans des domaines tels que la qualité, le service client, l'innovation, le travail d'équipe et la responsabilité de l'organisation envers ses employés ?	<input type="checkbox"/>
Que devons nous faire pour augmenter l'engagement ?	<input type="checkbox"/>
Comment communiquons-nous nos intentions et nos réalisations aux employés et comment obtenons nous un retour ?	<input type="checkbox"/>
Comment impliquer les employés ?	<input type="checkbox"/>
Comment pouvons-nous augmenter notre capacité en ressources ?	<input type="checkbox"/>
Dans quelle mesure nos pratiques RH correspondent à nos futurs besoins d'entreprise et ce que doit être fait pour réduire nos inadéquations ?	<input type="checkbox"/>
A la lumière de l'analyse SWOT, quels sont les aspects spécifiques des processus RH et des pratiques sur lesquelles nous devons nous concentrer lors de la formulation de la stratégie ?	<input type="checkbox"/>
Comment pouvons nous lier les différentes pratiques RH ensemble en un ensemble cohérent ?	<input type="checkbox"/>
Comment pouvons-nous mettre en place la flexibilité requise pour faire face au changement ?	<input type="checkbox"/>
De quels types de compétences et de comportements avons-nous besoin maintenant et à l'avenir ?	<input type="checkbox"/>
Est-ce que les niveaux de performance sont assez élevés pour répondre à la demande d'une productivité accrue, d'une meilleure qualité et d'un service client amélioré ?	<input type="checkbox"/>
Est-ce qu'un aspect de la chaîne d'approvisionnement entrave la performance en vigueur ?	<input type="checkbox"/>
Est-ce que certains nouveaux produits prévus nécessitent des compétences différentes ?	<input type="checkbox"/>
Est-ce que l'organisation et la structure de gestion supportent les objectifs d'entreprise ?	<input type="checkbox"/>
Utilisons-nous au mieux nos compétences et nos capacités ?	<input type="checkbox"/>
Est-ce que nous investissons pour développer nos compétences et nos capacités ?	<input type="checkbox"/>
Y a-t-il des freins potentiels à changer ?	<input type="checkbox"/>
Est-ce que nos coûts de personnel sont trop élevés ?	<input type="checkbox"/>
Y a-t-il des besoins probables de diminution du nombre de niveaux de direction ou de dimensionnement de la main-d'œuvre ?	<input type="checkbox"/>
Comment s'assurer que les plans stratégiques sont bien mis en œuvre ?	<input type="checkbox"/>

4. Exemple d'études de cas – fabricants de meubles

4.1. Fabricant de lits et de matelas avec 340 employés

Problèmes identifiés :

1. Trop de fournisseurs opérants à différents niveaux
2. La nécessité de reconfigurer continuellement ses procédés de fabrication et ses entrées de matériaux de constituants pour permettre le nombre maximum de lignes de produits et le nombre minimum de composants, tout en maintenant une qualité élevée et des conceptions bien pensées novatrices
3. Un profil d'âge de la main-d'œuvre élevé
4. Le manque de main-d'œuvre qualifiée

Actions :

1. Un Directeur de la chaîne d'approvisionnement a été recruté pour réviser leurs systèmes, des indicateurs clés de performance ont été mis en place comme des évaluations fournisseur/vendeur
2. Introduction de techniques de gestion en 'flux tendu', avec l'aide initiale de consultants, pour réduire le nombre de composants dans la production
3. Responsabilisation d'individus avec la responsabilité de la qualité de leur propre travail
4. Programmes de formation et de développement et analyse des besoins en compétences
5. Recrutement de main-d'œuvre qualifiée en Europe de l'Est

4.2. Fabricant de fournitures de bureau avec 100 employés

Problèmes identifiés :

1. Le manque de pratiques codifiées, de règles et de procédures rendant difficile la gestion d'une main-d'œuvre qui n'était pas sûre des limites des postes de travail
2. Un personnel démotivé

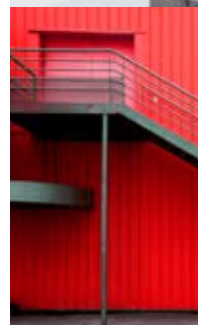
Actions :

1. L'engagement d'un bureau d'étude pour auditer ses pratiques
2. L'émission d'une documentation sur l'activité professionnelle pour tous les employés couvrant les termes et les conditions, les principes directeurs et les procédures de leur propre poste de travail étant donné qu'ils affectent toute la main-d'œuvre
3. Un audit régulier de la documentation de l'entreprise de part leur affiliation à une association professionnelle nationale
4. Tous les employés sont désormais conscients de ce que l'on attend d'eux, le moral s'est amélioré et la direction peut appliquer des normes cohérentes lorsqu'elle négocie avec les employés

4.3. Fabricant de meubles (en bois et en plastique) pour le secteur de la santé avec 130 employés

Problèmes identifiés :

1. Etre considéré comme ayant des normes de qualité élevées par sa base de clients et par chaque employé pour qu'ils travaillent sans cesse avec des normes de qualité élevées
2. Manque de compétences
3. Un système de rémunération qui ne reflétait pas la contribution individuelle à l'entreprise





Actions :

1. Introduction de la norme de qualité reconnue au niveau national ISO 9001 et susceptible de mettre en œuvre la norme environnementale 1400
2. Les individus sont responsabilisés en s'assurant que chaque produit sur lequel ils travaillent corresponde à la norme de qualité, avec des étiquettes attachées à chaque élément de produit sur lequel un employé travaille afin que les problèmes de qualité puissent être rapprochés des individus
3. Une réunion de contrôle qualité hebdomadaire se penche sur les problèmes de non-conformité qui couvrent littéralement tout ce qui a à voir avec le procédé ou le service, elle permet aux cadres d'en parler et de mettre en place de procédures pour éviter qu'ils se produisent à nouveau ou du moins pour les limiter
4. Des programmes importants de formation et de développement personnel en commençant avec les appréciations de la performance avec tous les employés auxquels on donne l'opportunité d'acquérir de nouvelles compétences afin qu'ils puissent assurer leurs fonctions ou évoluer lorsqu'une opportunité se présente – un programme d'apprentissage pour les nouveaux employés
5. Analyse des besoins en formation
6. L'embauche de main-d'œuvre qualifiée en provenance d'Europe de l'Est et l'utilisation de l'atelier de la prison locale dans lequel les prisonniers procèdent à la sous-traitance de certaines pièces
7. La mise en place d'un système de paiement à 5 tranches pour récompenser le développement individuel, les compétences et l'expérience

4.4. Fabricant de rembourrage d'ameublement pour le secteur de la santé avec 51 employés

Problèmes identifiés :

1. Des niveaux d'absentéisme inacceptables pour mauvais état de santé et faibles horaires – la perte de temps de production (mesuré en heures perdues) était en moyenne de 7,5 % chaque année et pouvait atteindre des sommets autour de 12 %

Actions :

1. Comme incitation à la présence au travail, introduction d'un système de primes qui va inciter l'assiduité et pénaliser les absences trop nombreuses
2. Développement d'une politique de report de toutes les absences
3. Mise en place de critères d'évaluation des performances et de seuils au-delà desquels les employés auront des avertissements formels et seront éventuellement licenciés s'ils continuent à enregistrer de faibles niveaux d'assiduité
4. L'incidence des retards a diminué d'environ 50 % et le montant total du temps de production perdu a diminué d'un tiers

4.5. Fabricant de cabinets avec 160 employés

Problèmes identifiés :

1. Améliorer l'efficacité de l'entreprise étant donné la concurrence à bas prix des meubles importés
2. Besoin de réduire de manière significative le nombre de parties de constituants dans le processus de fabrication

Actions :

1. Baisse du coût de production en mettant en place plusieurs mesures du système et de la performance, y compris la technique KANBAN (un système de fabrication et d'ordres de commande de pièces détachées, SMED (machine améliorée pour la durée des manœuvres) la méthode des 5 S (méthode individuelle de travail et de stockage des outils pour améliorer l'efficacité)
2. Le nombre de constituants utilisés a été réduit de 20 %, 15 % d'économie dans le rendement général avec un objectif de 25 %
3. Formation des principaux employés qualifiés aux normes reconnues au niveau national en méthodes de fabrication en flux tendus
4. Introduction d'une méthode de temps de travail flexible qui utilise le concept de l'annualisation du temps de travail, parfois appelée saisonnalité du temps de travail, dans laquelle les heures sont ajustées pour correspondre aux pics et aux creux de production

5. Guide exemples

5.1. Annualisation/saisonnalité du temps de travail (Annexe 1)

Les arrangements d'annualisation/de saisonnalité du temps de travail peuvent prendre plusieurs formes et être relativement complexes, de plus certains d'entre eux peuvent ne pas pouvoir s'appliquer dans les entreprises industrielles.

Toutefois, certains arrangements vont aller et ils se basent sur la conversion du temps de travail d'une semaine en une année (ou même à des parties reconnaissables de l'année comme des trimestres), afin de faire varier les semaines de travail pour correspondre aux pics et aux creux de production. Il y a aussi habituellement la flexibilité de changer les heures prévues lors de certaines semaines si le flux de travail n'est pas celui qu'il aurait dû être. Il y a 52 semaines de travail par an. Par conséquent, les heures de travail, lorsqu'elles sont basées (dans cet exemple) sur une semaine de 35 heures, peuvent être converties de la manière suivante (remarque : les années bissextiles et d'autres facteurs peuvent légèrement changer le nombre de jours) :

$$52 \times 39 = 2028.0$$

$$\text{Moins 22 jours de vacances annuelles à 7.8 heures} = 171.60$$

$$\text{Moins 8 jours fériés} = 62.40$$

$$\text{Temps de travail disponible dans l'année} = 1794 \text{ ou } 230 \text{ jours de 7.8 heures chacun.}$$

L'annexe 1 montre comment l'année de travail peut être aménagée.

5.2. Appréciation des performances (Annexe 2)

Le principal objectif d'un système d'appréciation est de passer en revue la performance et le potentiel des employés. Ces systèmes peuvent être liés à un système de rémunération. Un plan de développement personnel est généralement dressé en conclusion de l'appréciation.

Les appréciations bénéficient aux employés et aux employeurs étant donné que le but est d'améliorer la performance du travail en rendant plus facile l'identification de forces et de faiblesses et en déterminant l'aptitude à la formation et au développement.

Elles sont une opportunité d'avoir une vision d'ensemble du contenu, de la qualité et du volume de travail en regardant ce qui a été accompli pendant la période rapportée et ensuite en se mettant d'accord sur des objectifs pour la prochaine période. Les appréciations mesurent aussi l'objectivité, et sans elles, plus de choses vont dépendre de l'aptitude des managers individuels. Les communications doivent aussi être améliorées, ainsi que la compréhension des objectifs de l'entreprise.

L'annexe 2 montre le type de coefficients de performance qui peuvent être utilisés.

5.3. Mesures de contrôle des absences et seuil (Annexe 3)

Les absences (généralement maladies) coûtent cher aux entreprises mais elles peuvent être contrôlées et généralement les absences les plus perturbatrices sont celles qui sont régulières, mais par intermittence, qui durent seulement quelques jours.

Toutefois vous devez d'abord connaître le niveau d'absence dans votre entreprise et cela peut être effectué dans l'ensemble de l'entreprise puis par service (voir exemples de mesures). Si un employé prend plus que le niveau normal acceptable, alors en introduisant des seuils d'absences vous pouvez demander une amélioration de la présence au sujet de l'employé. La législation peut aussi affecter la manière dont on traite ce sujet et cela peut arriver par exemple si l'employé a développé une incapacité.

Un avis de la direction peut aussi être approprié, surtout s'il y a une cause sous-jacente évidente. Les absences de longue durée nécessitent généralement une approche différente et impliquent invariablement une opinion médicale avant de prendre toute décision au sujet de l'employé. La législation peut aussi affecter la manière dont on traite ce sujet et cela peut arriver par exemple si l'employé a développé une incapacité.

Voir l'annexe 3 pour les mécanismes de seuil d'absences et cela peut être réglé pour vous correspondre



6. ANNEXE

6.I. ANNEXE I : Saisonnalité du temps de travail

Exemple d'un emploi du temps d'heures ajustées préétabli annuellement – basé sur une variation des 39 heures / 8 jours fériés et 22 congés annuels habituels

Numéro de semaine	Début de la semaine	Heures de travail variables	Var./Norm.(39) Cumulée	Variations Cumulée	Vacances Fériés/Annuelles
1	2 Jan	<u>H</u>	0	0	
2	9 Jan	39	39	39	
3	16 Jan	39	78	78	
4	23 Jan	39	117	117	A partir pour
5	30 Jan	39	156	156	les vacances
6	6 Fév	39	195	195	ont nouvel
7	13 Fév	39	234	234	arrivé
8	20 Fév	39	273	273	jusqu'à
9	27 Fév	39	312	312	la semaine
10	6 Mar	39	351	351	39 travaille
11	13 Mar	39	390	390	39 heures
12	20 Mar	39	429	429	comme
13	27 Mar	39	468	468	normalement
14	3 Avr	39	507	507	
15	10 Avr	31,2	538,2	538,2	1PU
16	17 Avr	31,2	569,4	569,4	1PU
17	24 Avr	39	600,4	600,4	
18	1 Mai	31,2	639,6	639,6	1PU
19	8 Mai	39	678,6	678,6	
20	15 Mai	34	712,6	717,6	-5
21	22 Mai	<u>H</u>	712,6	717,6	-5
22	29 Mai	31,2	743,8	748,8	-5
23	5 Juin	34	777,8	787,8	-10
24	12 Juin	39	816,8	826,8	-10
25	19 Juin	39	855,8	865,8	-10
26	26 Juin	34	889,8	904,8	-15
27	3 Juillet	34	923,8	943,8	-20
28	10 Juillet	34	957,8	982,8	-25
29	17 Juillet	34	991,8	1021,8	-30
30	24 Juillet	<u>H</u>	991,8	1021,8	-30
31	31 Juillet	<u>H</u>	991,8	1021,8	-30
32	7 Août	34	1025	1060,8	-35
33	14 Août	34	1059	1099,8	-40
34	21 Août	34	1093	1138,8	-45
35	28 Août	31,2	1125	1170	-45
36	4 Sep	34	1159	1209	-50
37	11 Sep	34	1193	1248	-55
38	18 Sep	39	1232	1287	-55
39	25 Sep	44	1276	1326	-50
40	2 Oct	44	1320	1365	-45
41	9 Oct	44	1364	1404	-40
42	16 Oct	44	1408	1443	-35
43	23 Oct	44	1452	1482	-30
44	30 Oct	44	1496	1521	-25
45	6 Nov	44	1540	1560	-20
46	13 Nov	44	1584	1599	-15
47	20 Nov	44	1628	1638	-10
48	27 Nov	44	1672	1677	-5
49	4 Déc	44	1716	1716	0
50	11 Déc	39	1755	1755	0
51	18 Déc	39	1794	1794	0
52	25 Déc	<u>H</u>	1794	1794	0

6.2. ANNEXE 2

Exemples de coefficients de performance à utiliser lorsque l'on évalue des employés individuellement

Il y a des exemples typiques, même si tous ne marchent pas dans toutes les entreprises. Les points n'ont pas à être attribués par rapport aux catégories. L'appréciation peut simplement décrire le résultat de chaque catégorie de mesure sous la forme narrative.

Si des points sont alloués, la notation 1-4 ou 1-6 est usitée, et une partie pour les commentaires permet de quantifier l'attribution des points. Des pondérations peuvent aussi être données à de plus importants facteurs, par exemple X2, afin que les évaluations soient doublées : un 2 devenant un 4, etc. Les mesures suivantes peuvent être utilisées, avec points ou autrement.

Exemple d'évaluation de la performance pour les éléments de travail individuels			
<i>Acceptable</i>	<i>Légerment au-dessus de la norme</i>	<i>Au-dessus de la norme</i>	<i>Bien au-dessus de la norme</i>
1	2	3	4

Évaluation de la performance globale – prenant en compte tous les aspects du poste			
<i>Performance acceptable</i>	<i>Occasionnelle performance insuffisante</i>	<i>Systématique bonne performance</i>	<i>Exceptionnelle performance</i>

La performance par rapport aux objectifs établis – dans quelle mesure les objectifs précédemment établis ont été atteints
<i>Non acceptable</i> – Les réalisations étaient systématiquement au-dessous des objectifs ou des demandes.
<i>En dessous des attentes</i> – Les réalisations n'ont fréquemment pas atteint les objectifs ou les demandes.
<i>Objectifs réalisés</i> – Les réalisations ont systématiquement atteint les objectifs ou les demandes.
<i>Attentes dépassées</i> – Les réalisations ont systématiquement dépassé les objectifs ou les demandes.





Exemple de catégories individuelles de poste mesurant/évaluant l'individu

Connaissance du poste/capacité/compétences – est-ce que l'employé a la connaissance et les compétences nécessaires pour effectuer les différents aspects de sa fonction principale

<i>Lowest dans les Compétences essentielles</i>	<i>La mesure de connaissance pour la progression</i>	<i>Compétences au-dessus de la moyenne</i>	<i>Très qualifié</i>
---	--	--	----------------------

Adaptabilité/flexibilité – capacité à faire face au changement, compétences multiples dans d'autres fonctions secondaires

<i>Lowest à la Tâche actuelle</i>	<i>Compétences de base – plus d'une tâche</i>	<i>Au-dessus des compétences moyennes – plus d'1 tâche</i>	<i>Très qualifié – plus d'1 tâche</i>
-----------------------------------	---	--	---------------------------------------

Volume de travail – comment est le volume de travail par rapport aux exigences du poste

<i>Insuffisant satisfaction nécessaire</i>	<i>Occasionnel/insuffisant</i>	<i>Généralement au-dessus de la moyenne</i>	<i>Très rapidement systématique</i>
--	--------------------------------	---	-------------------------------------

Qualité du travail – attention aux détails / qualité constante

<i>Défauts de qualité Problèmes significatifs</i>	<i>Qualité occasionnelle</i>	<i>Bonne qualité problèmes rares</i>	<i>Qualité importante constante</i>
---	------------------------------	--------------------------------------	-------------------------------------

Indépendance – comment travaille t-elle selon les instructions/les exigences de la fonction

<i>Nécessite une constante supervision afin des instructions de travail</i>	<i>Nécessite plus de vérifications afin d'instructions de travail moyennes</i>	<i>Peut de supervision, instructions de travail nécessaires</i>	<i>Toujours fiable et fait le travail sans assistance</i>
---	--	---	---

Attitude face au travail/travail d'équipe – implication, motivation, enthousiasme

<i>Non coopératif Méthode de motivation</i>	<i>Quelques problèmes de travail d'équipe/motivation</i>	<i>Travaille bien en équipe moyen</i>	<i>Travaille très bien en équipe très motivé</i>
---	--	---------------------------------------	--

Apptitudes à la communication – n'invoque pas de problème médical lorsque la prestation doit être faite

<i>Ne communique pas de manière efficace</i>	<i>Quelques problèmes de communication</i>	<i>Communique bien en général</i>	<i>Communique très bien</i>
--	--	-----------------------------------	-----------------------------

Organisation du travail – comment est organisé le travail/géré le temps

<i>Ne s'organise pas De manière efficace</i>	<i>Certains aspects nécessaires sans assistance</i>	<i>Organise bien le travail</i>	<i>Montre d'excellentes capacités d'organisation</i>
--	---	---------------------------------	--

Présence – le nombre de périodes d'absence – maladie et non autorisée - (nécessite des précautions pour faire la différence avec une seule absence de longue durée et avec celles qui pourraient être liées à l'invalidité)

<i>Nombre de périodes d'absence 5 et plus</i>	<i>3-4</i>	<i>1-2</i>	<i>Aucun</i>
---	------------	------------	--------------

Chaque absence non autorisée est pondérée et multipliée par 3

Régularité – mesure de la ponctualité – retards dans les 12 derniers mois – un exemple

<i>Retards 5 et plus</i>	<i>3-4</i>	<i>1-2</i>	<i>Aucun</i>
--------------------------	------------	------------	--------------

Attention portée à la sécurité/environnement – attention et conscience par rapport à la santé, la sécurité, aux autres environnements, aux politiques et aux procédures

<i>Peu d'attention afin de respect des normes de sécurité</i>	<i>A parfois besoin d'un rappel des normes de sécurité et/ou d'attention</i>	<i>Bonne attitude par rapport à la sécurité et un poste de travail propre et ordonné</i>	<i>Très grande motivation par rapport à la sécurité poste de travail toujours propre et ordonné</i>
---	--	--	---

Capacité à superviser (si applicable) – qualités de chef, organisation, capacité à former à et à développer le personnel

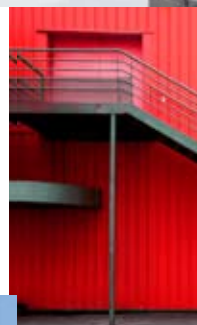
<i>Faible leadership direction et organisation</i>	<i>Bon dans certains aspects et nécessite d'un collègue d'autres</i>	<i>Compétent dans tous les aspects</i>	<i>Très bon dans tous les aspects</i>
--	--	--	---------------------------------------

6.3. ANNEXE 3

Exemple de mesures de contrôle des absences et de seuils de précaution

Exemple de catégories individuelles de points mesurant l'évaluation l'individu

Connaissance du poste/capacités/compétences – est-ce que l'employé a la connaissance et les compétences nécessaires pour effectuer les différents aspects de sa fonction principale			
<i>Limites dans les Compétences essentielles</i>	<i>Le manque de connaissance given la progression</i>	<i>Compétences au-dessus de la moyenne</i>	<i>Très qualifié</i>
Adaptabilité/flexibilité – capacité à faire face au changement, compétences multiples dans d'autres fonctions secondaires.			
<i>Limité à la Tâche actuelle</i>	<i>Compétences de base – plus d'une tâche</i>	<i>Au-dessus des compétences moyennes – plus d'1 tâche</i>	<i>Très qualifié – plus d'1 tâche</i>
Volume de travail – comment est le volume de travail par rapport aux exigences du poste			
<i>Insuffisant considération nécessaire</i>	<i>Occasionnel insuffisant</i>	<i>Généralement au-dessus de la moyenne</i>	<i>Très rapidement systématique</i>
Qualité du travail – attention aux détails / qualité constante			
<i>Déficits de qualité Problèmes significatifs</i>	<i>Qualité occasionnelle</i>	<i>Bonne qualité problèmes rares</i>	<i>Qualité importante constante</i>
Indépendance – comment travaille t-il/elle selon les instructions/les exigences de la fonction.			
<i>Nécessite une constante supervision selon des instructions de travail</i>	<i>Nécessite plus de vérifications selon d'instructions de travail moyennes</i>	<i>Peut de supervision, instructions de travail nécessaires</i>	<i>Toujours fiable et fait le travail sans assistance</i>
Affinité face au travail/travail d'équipe – implication, motivation, enthousiasme			
<i>Nive coopératif Manque de motivation</i>	<i>Quelques problèmes de travail d'équipe/motivation</i>	<i>Travaille bien en équipe parfois</i>	<i>Travaille très bien en équipe très motivé</i>
Aptitudes à la communication – n'invoque pas de problème médical lorsque la prestation doit être faite			
<i>Nie communiquer pas de manière efficace</i>	<i>Quelques problèmes de communication</i>	<i>Communique bien en général</i>	<i>Communique très bien</i>
Organisation du travail – comment est organisé le travail/géré le temps			
<i>Nie s'organiser pas De manière efficace</i>	<i>Certains aspects nécessaires sans planification</i>	<i>Organise bien le travail</i>	<i>Montre d'excellentes capacités d'organisation</i>
Présence – le nombre de périodes d'absence – maladie et non autorisée – (nécessite des précautions pour faire la différence avec une seule absence de longue durée et avec celles qui pourraient être liées à l'insalubrité)			
<i>Nombre de périodes d'absence 5 et plus</i>	<i>3-4</i>	<i>1-2</i>	<i>Aucun</i>
Chaque absence non autorisée est pénalisée et multipliée par 3			
Régularité – mesure de la ponctualité – retards dans les 12 derniers mois – un exemple			
<i>Retards 5 et plus</i>	<i>3-4</i>	<i>1-2</i>	<i>Aucun</i>





Institute of Technology for Furniture and Related Industry
C\ Benjamin Franklin, 13. Parque Tecnológico.
Apdo. nº 50 - 46980 Paterna. (Valencia)
Spain
Tel : 00 34 96 136 60 70
Fax : 00 34 96 136 61 85
vsales@aidima.es
www.aidima.es



BFM
British Furniture Manufacturers Federation
Wycombe House
9 Amersham Hill
High Wycombe
Bucks HP13 6NR
Great Britain
Tel : 00 44 1494 523021,
Fax : 00 44 1494 474270
info@bfm.org.uk
www.bfm.org.uk



EFBWW
European Federation of Building & Wood Workers
Rue Royale 45/3
1000 Brussels
Belgium
Tel : 00 32 2 2271040
Fax : 00 32 2 2198228
info@efbh.be
www.efbww.org



EIAS
European Industry Associations Services
Rue de la Loi 26
1040 Brussels
Belgium
Tel : 00 32 2 2181889
Fax : 00 32 2 2192701
www.eiasnet.com



IFA
Industries Françaises de l'ameublement
28 bis avenue Daumesnil
75012 Paris
France
Tel : 00 33 1 44 68 18 00
Fax : 00 33 1 44 74 37 55
unifa@mobilier.com
www.mobilier.com



MIP
Piazza Leonardo Da Vinci 32
20133 Milan
Italy
Tel : 00 39 0223992804
Fax : 00 39 0223992720
alessio.marchesi@polimi.it
www.polimi.it



UEA
Union Européenne de l'Ameublement
Rue de la Loi 26
1040 Brussels
Belgium
Tel : 00 32 2 2181889
Fax : 00 32 2 2192701
secretariat@uea.be
www.ueanet.com

FURNITURE INDUSTRY IN RESTRUCTURING : SYSTEMS & TOOLS



Editeur responsable

UEA

Wetstraat 26 rue de la Loi
B-1040 Brussels
Tel. 003222181889
Fax 003222192701
secretariat@uea.be
www.ueanet.com



Cofinancé par l'Union européenne
Fonds social Européen
Article 6 Mesures Innovantes