

Projet d'appui au développement de la Formation Professionnelle



dans le secteur « Textile et Habillement »
Projet financé par la Communauté Européenne
Marché 05 / 2005 / MEDA / MAR / AIDCO / 2002 /0687



FILIÈRE DE FORMATION

**Techniques
d'Habillement / Production**

GUIDE DE SOUTIEN

**Module n°20
Supervision d'un groupe de
production**

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION.....	2
2. TABLEAU SYNTHÈSE DU PROGRAMME D'ÉTUDES	3
3. PROGRAMME D'ÉTUDES, MODULE N° 20	4
4. GUIDE PÉDAGOGIQUE, MODULE N° 20.....	6
5. FONCTION, RÉFÉRENTS ET STRUCTURE DU PLAN DE MODULE.....	9
6. PLAN DE MODULE, MODULE N° 20	10
7. INFORMATION RELATIVE À LA CONCEPTION ET À L'INTERPRÉTATION DE LA PLANIFICATION GLOBALE D'UN MODULE.....	13
8. PLANIFICATION GLOBALE DU MODULE N° 20	15
9. DESCRIPTION DES ACTIVITÉS D'ENTRAÎNEMENT ET DE TRANSFERT SELON LA PLANIFICATION GLOBALE DU MODULE	16
10. SECTION DES NOTES TECHNIQUES ET DES MOYENS MEDIA	18

1. INTRODUCTION

Dans le contexte particulier de la formation professionnelle en APC, le programme d'études énonce par un objectif opérationnel chacune des compétences à développer chez le stagiaire. La planification pédagogique s'effectue suivant les paramètres de chaque objectif opérationnel : les conditions d'évaluation, les critères généraux de performance, les précisions sur le comportement attendu et les critères particuliers de performance. Lors de la planification pédagogique, le formateur peut aussi référer à l'analyse de situation de travail pour vérifier les attentes des employeurs dans la fonction de travail que le lauréat occupera à la fin de sa formation.

La planification pédagogique en approche par compétences repose sur la mise en œuvre d'une pédagogie active centrée sur l'acquisition des compétences par le stagiaire. Pour traduire les objectifs opérationnels en activités d'apprentissage significatives et représentatives des savoir faire exigés du monde du travail, le formateur planifie un environnement éducatif qui situe le stagiaire au cœur de l'acte d'apprendre lui permettant de traiter de façon efficace l'information, de développer de nouveaux comportements et ainsi construire ses compétences.

La planification pédagogique permet d'anticiper et de préparer la situation d'enseignement en fonction des objectifs, des contenus et des critères d'évaluation du programme d'études d'une part et, d'autre part, en prenant en compte les phases d'acquisition d'une compétence et les différentes façons d'apprendre des stagiaires.

Le Guide de soutien pour le module « Supervision d'un groupe de production » du programme d'études «Techniques d'Habillement/Production » propose une démarche d'organisation de l'enseignement. Ce module de compétence spécifique est d'une durée de 120 heures dont 3 heures doivent être consacrées à l'évaluation certificative à la fin du module.

Les ressources éducatives sont organisées selon le plan de module qui permet d'associer les ressources aux préalables et précisions sur le comportement figurant au niveau de la compétence dans le programme d'études et le guide pédagogique. Le Guide de soutien comprend l'ensemble des ressources utilisables dans un parcours de formation pour aider le stagiaire dans ses apprentissages dans un contexte d'approche par compétences et pour faciliter l'action du formateur. Les ressources sont les suivantes :

1. Le tableau synthèse des modules du programme d'études
2. Le module tel que prescrit au « Programme d'études»
3. Le module tel que suggéré au « Guide pédagogique »
4. La fonction, les référents et la structure du plan de module
5. Le plan du module
6. L'information relative à la conception et à l'interprétation de la planification globale d'un module
7. La planification globale du module
8. La description des activités d'entraînement et de transfert selon la planification globale
9. La section des notes techniques et des moyens media

Le « Tableau synthèse du programme d'études », le « Module du programme d'études » ainsi que le « Module du guide pédagogique » sont d'abord fournis pour rappeler, aux utilisateurs de ce guide, les paramètres et permettre la juste interprétation de la planification suggérée. On trouvera ensuite une explication particulière pour le Plan de module et pour la Planification globale du module.

2. TABLEAU SYNTHÈSE DU PROGRAMME D'ÉTUDES

Dans le présent tableau synthèse du programme d'études, le module 20 apparaît en grisé.

Code	N°	Titre du module	Durée (heures)	Unités*
THP – 01	1	Métier et formation	30	2
THP – 02	2	Matières textiles	30	2
THP – 03	3	Équipements et les accessoires de confection	60	4
THP – 04	4	Techniques de piquage et d'assemblage	90	6
THP – 05	5	Mesures d'hygiène, de santé, de sécurité et de protection de l'environnement	30	2
THP – 06	6	Normes de qualité	60	4
THP – 07	7	Attitudes professionnelles	30	2
THP – 08	8	Interprétation des patrons	60	4
THP – 09	9	Chronométrage des opérations	15	1
THP – 10	10	Résolution de problèmes	30	2
THP – 11	11	Aménagement des postes de travail	90	6
THP – 12	12	Communication en milieu de travail	30	2
THP – 13	13	Initiation au milieu de travail (Stage I)	75	5
THP – 14	14	Interaction avec l'atelier de coupe	30	2
THP – 15	15	Exploitation de logiciels	60	4
THP – 16	16	Confection d'échantillons	165	11
THP – 17	17	Lancement d'une production	180	12
THP – 18	18	Moyens de recherche d'emploi	30	2
THP – 19	19	Application d'équilibrage	30	2
THP – 20	20	Supervision d'un groupe de production	120	8
THP – 21	21	Contrôle de la production	90	6
THP – 22	22	Aléas de la production	30	2
THP – 23	23	Formation du personnel	60	4
THP – 24	24	Contrôle de l'État du parc machines	30	2
THP – 25	25	Intégration au milieu du travail (Stage 2)	240	16

* Une unité équivaut à 15 heures

3. PROGRAMME D'ÉTUDES, MODULE N° 20

MODULE 20 : SUPERVISION D'UN GROUPE DE PRODUCTION
--

Code : THP 20

Durée : 120 heures

OBJECTIF OPÉRATIONNEL
COMPORTEMENT ATTENDU Pour démontrer sa compétence, le stagiaire doit superviser un groupe de production selon les conditions, les critères et les précisions qui suivent. CONDITIONS D'ÉVALUATION <ul style="list-style-type: none">• Individuellement• À partir de mises en situation CRITÈRES GÉNÉRAUX DE PERFORMANCE <ul style="list-style-type: none">• Respect des techniques de communication• Utilisation appropriée de techniques pour motiver le groupe de production• Manifestation d'attitudes de respect et d'écoute• Appréciation correcte de l'allure du groupe de production• Anticipation et résolution efficace des problèmes

PRÉCISIONS SUR LE COMPORTEMENT ATTENDU	CRITÈRES PARTICULIER DE PERFORMANCE
<p>A. Planifier les affectations du groupe de production.</p> <p>B. Transmettre de l'information et des directives.</p> <p>C. Contrôler un groupe de travail.</p> <p>D. Proposer des améliorations.</p> <p>E. Rédiger des rapports.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Détermination d'objectifs accessibles • Assignation équitable des tâches • Planification optimale du travail • Clarté et concision de l'information transmise • Disponibilité constante de la documentation technique aux postes de travail • Directives appropriées sur la santé et la sécurité au travail • Directives claires sur l'application des normes de qualité • Évaluation juste du gestuel du groupe de production • Entraînement correct du groupe de production aux méthodes et aux gestuels des opérations • Motivation constante du groupe de production • Application appropriée des méthodes de travail visant à améliorer la productivité • Application correcte : <ul style="list-style-type: none"> - des règles concernant l'ordre et la discipline - d'un suivi des absences • Redéploiement adéquat du groupe de production, au besoin • Suivi approprié de l'application des directives transmises • Information précise et concise • Utilisation correcte du vocabulaire technique

4. GUIDE PÉDAGOGIQUE, MODULE N° 20

MODULE 20 : SUPERVISION D'UN GROUPE DE PRODUCTION
--

Code : THP 20

Durée : 120 heures

OBJECTIF OPÉRATIONNEL

COMPÉTENCE

Superviser un groupe de production.

PRÉSENTATION DU MODULE

Ce module de compétence spécifique est un préalable au module « Lancement de la production ». Dans ce module, le stagiaire doit superviser et contrôler un groupe de production, et optimiser l'utilisation des ressources humaines du groupe.

Pour ce faire, le stagiaire planifie les affectations du groupe de production, transmet les directives et l'information nécessaire, contrôle un groupe de travail, propose des améliorations, s'il y a lieu, et rédige des rapports.

CONTEXTE DE RÉALISATION

- À l'aide :

- de cas réels
- de feuille d'équilibrage
- de tableau d'équilibrage
- des états de performance des personnes
- d'un micro-ordinateur
- d'un logiciel de suivi de production

- À partir des dossiers du personnel

RÉFÉRENCES

Manuel d'organisation : organisation de l'entreprise. Éd. Organisation. Paris.

Encyclopédie de la gestion : comment et pourquoi? Ed. UNILEC.

Encyclopédie de la gestion : la production. Ed. UNILEC.

Guide de soutien n° 20

SAVOIRS PRÉALABLES ET PRÉCISIONS	ÉLÉMENTS DE CONTENU
<p>A. Avant de planifier les affectations du groupe de production, le stagiaire doit :</p> <p>1 Expliquer un tableau de compétence.</p> <p>2 Interpréter l'état des effectifs.</p> <p>3 Décrire la planification de la formation.</p> <p>B. Avant de transmettre de l'information et des directives, le stagiaire doit :</p> <p>4 Expliquer diverses méthodes d'intervention.</p> <p>5 Expliquer les objectifs.</p> <p>6 Décrire un poste type.</p> <p>C. Avant de contrôler un groupe de travail, le stagiaire doit :</p> <p>7 Identifier les difficultés du travail en groupe.</p> <p>8 Expliquer les facteurs clés d'une négociation.</p> <p>9 Énumérer les types de conflits.</p> <p>10 Décrire les facteurs de motivation liés au travail.</p> <p>11 Définir la motivation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Polyvalence • Poly-compétences • Qualification des personnels • Suivi d'absentéisme • Suivi de présence • Causes et effets d'absentéisme • Préparation des implantations • Interprétation et adaptation du planning selon les données et les situations • Détermination des besoins en recrutement • Critères de sélection : compétences et expériences • Méthodes d'intervention • Correction des erreurs et des mal -façons • Assistance et formation des opératrices • Objectifs de qualité et de production • Fiche de production, fiche de consignes au poste, fiche de motivation, etc. • Causes et facteurs engendrant les difficultés du travail en groupe • Art de convaincre • Éléments de négociation • Outils utilisés en négociation • Art de réussir • Conditions de travail en équipe • Sociaux, traditionnels, relationnels, etc. • Prime • Lettre de motivation • Récompense • Affirmation de soi • Développement des expériences • Réussite

SAVOIRS PRÉALABLES ET PRÉCISIONS	ÉLÉMENTS DE CONTENU
<p>12 Décrire les facteurs de motivation liés à l'organisation du travail.</p> <p>13 Énumérer les règles de la productivité.</p> <p>D. Avant de proposer des améliorations, le stagiaire doit :</p> <p>14 Énumérer les remèdes à l'absentéisme.</p> <p>15 Identifier les conditions de travail à améliorer.</p> <p>E. Avant de rédiger des rapports, le stagiaire doit :</p> <p>16 Décrire les éléments d'un rapport sur la supervision d'un groupe de production.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Poste type • Ambiance de travail • Indicateurs de performance. • Conditions de travail • Ajustement des charges et des capacités • Redéploiement des personnels • Implantation d'un système de prime • Système de communication efficace • Éléments du rapport.

5. FONCTION, RÉFÉRENTS ET STRUCTURE DU PLAN DE MODULE

Fonction

Le plan de module a pour fonction de clarifier le projet d'enseignement et de le transmettre dans une forme communicable tout d'abord aux membres de la direction du centre. Il est aussi présenté aux apprenants lors de la première séance de formation afin de les informer des objectifs visés et des éléments contenus, et leur donner une vue d'ensemble des activités et des éléments de contenu marquant le déroulement de l'enseignement du module .

Le plan de module s'avère également fort utile au formateur, d'abord pour clarifier son approche et se donner un outil de référence en cours d'enseignement, ensuite pour rationaliser son travail de planification en vue des prestations ultérieures : ayant déjà déterminé les stratégies, les moyens, le matériel et les équipements nécessaires, il lui sera plus facile d'aborder l'enseignement du module et ce à plusieurs groupes. Le plan de module peut aussi fournir au conseiller à la pédagogie, aux collègues, au personnel formateur suppléant, aux membres de la direction et aux employeurs des informations sur le module.

Référents

Le plan de module s'appuie *principalement* sur les données fournies dans le programme d'études et le guide pédagogique. Le programme d'études est un *document prescriptif* et aucune donnée dans ce document ne peut être modifiée alors que les données du guide pédagogique sont fournies *en tant qu'appui* et peuvent être enrichies tout au long de son utilisation.

Structure

De manière générale, le plan de module présente deux parties :

- une première partie dédiée aux renseignements généraux relatifs au module, tels que l'identification du module, le numéro du module, le code et la durée de module, la compétence visée, les critères généraux ainsi que l'identification des modules préalables. Un schéma est présenté ci-après.

Première partie du plan de module :

N° ET TITRE DU MODULE :	
CODE :	DURÉE :
COMPÉTENCE VISÉE :	CRITÈRES GÉNÉRAUX :
TYPE DE COMPÉTENCE :	MODULES PRÉALABLES : MODULES EN PARALLÈLE :

- une seconde partie regroupe les conditions spécifiques au déroulement de l'enseignement du module : Savoirs préalables et précisions sur le comportement, éléments de contenus, activités d'enseignement et d'apprentissage ainsi que les thèmes que le formateur identifie comme étant importants et qui sont retenus en terme d'évaluation formative. Une information sommaire concernant l'évaluation de certification du module est inscrite à la fin du plan de module. Un schéma est présenté ci-après.

Deuxième partie du plan de module :

SAVOIRS PRÉALABLES ET PRÉCISIONS	ÉLÉMENTS DE CONTENUS	ACTIVITÉS	THÈMES ÉVALUATION FORMATIVE
INFORMATION RELATIVE À L'ÉVALUATION CERTIFICATIVE :			

Le plan pour le présent module suit.

6. PLAN DE MODULE, MODULE N° 20

N° ET TITRE DU MODULE : 20-SUPERVISION D'UN GROUPE DE PRODUCTION	
CODE : THP - 20	DURÉE : 120 heures
COMPÉTENCE VISÉE : Superviser un groupe de production	CRITÈRES GÉNÉRAUX : <ul style="list-style-type: none"> • Respect des techniques de communication • Utilisation appropriée de techniques pour motiver un groupe de production • Manifestation d'attitudes de respect et d'écoute • Appréciation correcte de l'allure d'un groupe de production • Anticipation et résolution efficace de problèmes
TYPE DE COMPÉTENCE : Compétence spécifique	MODULES PRÉALABLES : Tous les modules de la 1 ^{ère} année MODULES PARALLÈLES : 18 et 19

SAVOIRS PRÉALABLES ET PRÉCISIONS	ÉLÉMENTS DE CONTENU	ACTIVITÉS	EVALUATION FORMATIVE
1. Expliquer un tableau de compétences.	<ul style="list-style-type: none"> • Polyvalence • Poly-compétences • Qualification du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Lister les différentes rubriques d'un tableau de compétences • Ordonner les opératrices selon leurs compétences et qualifications 	
2. Interpréter l'état des effectifs.	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi d'absentéisme • Suivi de présence • Causes et effets d'absentéisme 	<ul style="list-style-type: none"> • Formuler les différents effets de l'absentéisme • Reproduire une fiche de présence • Etablir une fiche d'absence d'une opératrice 	
3. Décrire la préparation de la planification.	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation des implantations • Interprétation et adaptation du planning selon les données et les situations • Détermination des besoins en recrutement • Critères de sélection : compétences et expériences 	<ul style="list-style-type: none"> • Expliquer les différents schémas d'implantation • Enumérer les compétences requises d'une opératrice 	
A. Planifier les affectations du groupe de production.	<ul style="list-style-type: none"> • Planification des affectations du groupe de production 	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser l'activité d'entraînement E-4. 	Contrôle de la réalisation et de la qualité de l'activité d'entraînement E-4

SAVOIRS PRÉALABLES ET PRÉCISIONS	ÉLÉMENTS DE CONTENU	ACTIVITÉS	EVALUATION FORMATIVE
4. Expliquer diverses méthodes d'intervention.	<ul style="list-style-type: none"> • Méthodes d'intervention • Corrections des erreurs et des malfaçons • Assistance et formation des opératrices 	<ul style="list-style-type: none"> • S'approprier les différents modes d'intervention. • Lister les erreurs d'intervention (vocabulaire inadapté, attitudes à éviter...). 	
5. Expliquer les objectifs.	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs de qualité et de production 	<ul style="list-style-type: none"> • Expliquer le mode de calcul d'un objectif (quantité et qualité). • Lister les compétences de la non-atteinte d'un objectif. 	
6. Décrire un poste type. (Voir notes techniques B-6 et Notes techniques module 11 THP.)	<ul style="list-style-type: none"> • Fiche de production, fiches de consigne au poste, fiche de motivation, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les documents associés à un poste de travail (fiches de production, consignes au poste, qualité...). 	
B. Transmettre de l'information et des directives	<ul style="list-style-type: none"> • Transmission d'informations et de directives 	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser l'activité d'entraînement E-6. 	Contrôle de la réalisation et de la qualité de l'activité d'entraînement E-6
7. Identifier les difficultés du travail en groupe.	<ul style="list-style-type: none"> • Causes et facteurs engendrant des difficultés du groupe de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Nommer les difficultés rencontrées dans un groupe de travail. • Identifier les causes de ces difficultés. • Expliquer la diplomatie, le respect et la tolérance. 	
8. Expliquer les facteurs clés d'une négociation.	<ul style="list-style-type: none"> • Art de convaincre • Éléments de négociation • Outils utilisés en négociation • Art de réussir • Conditions de travail en équipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Lister les différentes phases d'une négociation. • Identifier les éléments d'une négociation. • Expliquer les éléments qui composent un argumentaire. 	
9. Énumérer les types de conflit.	<ul style="list-style-type: none"> • Sociaux, traditionnels, relationnels, etc.... 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les différents types de conflits. 	
10. Décrire les facteurs de motivation liés au travail. (voir notes techniques module 18 THP)	<ul style="list-style-type: none"> • Prime • Lettre de motivation • Récompense 	<ul style="list-style-type: none"> • Citer les systèmes de prime et de récompenses. 	
11. Définir la motivation.	<ul style="list-style-type: none"> • Affirmation de soi • Développement des expériences • Réussite 	<ul style="list-style-type: none"> • S'approprier la notion de motivation. • Lister les différents types de réussite. 	

SAVOIRS PRÉALABLES ET PRÉCISIONS	ÉLÉMENTS DE CONTENU	ACTIVITÉS	EVALUATION FORMATIVE
12. Décrire les facteurs de motivation liés à l'organisation du travail.	<ul style="list-style-type: none"> • Poste type • Ambiance de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les bonnes conditions de travail en confection (poste de travail et atelier). • Lister les conséquences de bonnes conditions de travail. 	
13. Énumérer les règles de la productivité.	<ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs de performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Expliquer un indicateur de performance. 	
C. Contrôler un groupe de travail.	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle d'un groupe de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser l'activité d'entraînement E-9. 	Contrôle de la réalisation et de la qualité de l'activité d'entraînement E-9
14. Enumérer les remèdes à l'absentéisme.	<ul style="list-style-type: none"> • Conditions de travail • Ajustement des charges et des capacités • Redéploiement des personnels 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les différentes causes et conséquences d'absentéisme. • Lister les remèdes à l'absentéisme. 	
15. Identifier les conditions de travail à améliorer.	<ul style="list-style-type: none"> • Implantation du système de prime • Système de communication efficace 	<ul style="list-style-type: none"> • S'approprier la méthodologie d'allocation de et de calcul de primes. 	
D. Proposer des améliorations.	<ul style="list-style-type: none"> • Proposition d'améliorations 	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser l'activité d'entraînement E-12. 	Contrôle de la réalisation et de la qualité de l'activité d'entraînement E-12
16. Décrire les éléments d'un rapport sur la supervision d'un groupe de production.	<ul style="list-style-type: none"> • Éléments de rapport 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les règles de présentation et de rédaction. • Identifier les parties d'un rapport. 	
E. Rédiger des rapports.	<ul style="list-style-type: none"> • Rédaction de rapports 	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser l'activité d'entraînement E-2. 	Contrôle de la réalisation et de la qualité de l'activité d'entraînement E-2

Information sur l'évaluation certificative : La tâche consiste à planifier l'affectation d'un groupe de production, à lui transmettre toute l'information nécessaire, à vérifier sa productivité et à proposer certaines améliorations en vue d'optimiser la production. (Durée 3 heures par groupe de 3 stagiaires)

7. INFORMATION RELATIVE À LA CONCEPTION ET À L'INTERPRÉTATION DE LA PLANIFICATION GLOBALE D'UN MODULE

Compte tenu des caractéristiques mêmes de la compétence, les activités d'apprentissage proposées aux apprenants dans le plan de module doivent être fondées *sur la pratique du métier et sur la création de produits ou la prestation de services concrets semblables à ceux qu'ils seront appelés à réaliser à leur entrée sur le marché du travail*. Ces activités d'apprentissage doivent intégrer toutes les dimensions de la compétence (savoirs, savoir faire et savoir être) ; c'est donc dire que l'on doit analyser chaque activité proposée pour s'assurer qu'elle intègre bien ces dimensions et que leur *ordonnement permet une progression des apprentissages conduisant à la maîtrise de la compétence visée*.

Il faut donc, lorsqu'on aborde la planification d'un module, se représenter ce que l'on veut ultimement faire réaliser aux apprenants en se posant cette question : « Comment cette activité d'intégration entraînement traduit-elle de façon réaliste et authentique les exigences de la compétence ? ». « Quels éléments de contenu sont essentiels à la réalisation de l'activité d'entraînement prévue ? » Toutes ces données peuvent être regroupées dans un tableau qui donne une vision globale des activités de base (éléments de contenu et exercices) et activités d'entraînement (tâche partielle, globale ou de transfert qui vise la pratique de la compétence visée).

Dans la façon de planifier globalement l'enseignement d'un module, le formateur doit être familier avec l'un des facteurs qui présente un impact sur le choix des activités, soit les phases d'acquisition d'une compétence.

On distingue cinq phases successives d'acquisition d'une compétence : 1. l'exploration, 2. l'apprentissage de base, 3. l'intégration - entraînement, 4. le transfert des apprentissages et 5. L'enrichissement. Les phases de l'apprentissage de base, de l'intégration entraînement et du « transfert » sont centrales et elles sont directement prises en compte lors de l'organisation de l'enseignement. Cependant les phases Exploration et enrichissement ne doivent pas être négligées dans le cadre de l'organisation de l'enseignement par le formateur. Dans les énoncés qui suivent chacune des phases est commentée et leur importance précisée.

- 1 La phase dite « Exploration » consiste pour le formateur à présenter l'objectif d'apprentissage au stagiaire et à échanger avec lui sur cet objectif afin qu'il en saisisse toute la portée. Dans cette même phase le formateur doit faire une présentation sommaire de la stratégie qui sera poursuivie et enfin il devra organiser des activités pédagogiques qui permettent aux apprenants un rappel des connaissances antérieures nécessaires aux apprentissages à venir. Cette phase d'introduction permet au stagiaire de saisir l'importance et la pertinence de ce qu'il devra apprendre, de se motiver et de stimuler son intérêt, de se sentir responsable de ses apprentissages, de faire des liens entre les compétences du programme d'études et celle qu'il est en train de développer et d'activer les connaissances et les expériences qu'il a déjà en mémoire au regard de ce qui lui est proposé.
- 2 La phase « Apprentissage de base » permet l'acquisition des connaissances, des habiletés motrices, des attitudes et des perceptions qui vont permettre au stagiaire de réaliser adéquatement la tâche. Elle inclut le traitement des notions et l'assimilation des connaissances de base et l'organisation de l'enseignement dans des séquences logiques. Au cours de cette phase, le stagiaire encode et organise l'information, met souvent dans ses propres mots l'information reçue et fait des liens avec ce qu'il sait déjà.
- 3 L'« Intégration – Entraînement » constitue la troisième phase du processus. Cette phase vise l'intégration des apprentissages de base aux étapes de réalisation d'une tâche partielle ou complète dans un entraînement progressif, c'est-à-dire de la tâche la plus simple à la plus complexe correspondant aux performances déterminées. Au cours de cette phase, le formateur favorise la pratique supervisée et l'autoévaluation des résultats. Cette phase a l'avantage de faire acquérir au stagiaire de l'assurance par l'amélioration de la pratique des tâches. Elle permet au stagiaire d'exécuter les tâches partielles ou complètes sans erreurs et d'intégrer les contenus liés à la compétence.

- 4 La quatrième phase « Transfert des apprentissages » devrait préparer le stagiaire à mobiliser ses savoirs, savoir faire et savoir être dans d'autres situations que celles dans lesquelles il a développé ses compétences. En effet, mobiliser ses compétences dans des situations complètement différentes l'une de l'autre n'est pas un phénomène spontané ou automatique. Dans un premier temps, le savoir nouvellement acquis est associé au contexte qui est familier au stagiaire. Cette phase exige du formateur d'avoir la préoccupation de varier les contextes de réalisation d'une tâche et de veiller à la démonstration d'une autonomie d'exécution par le stagiaire placé dans le nouveau contexte.
- 5 La phase « Enrichissement » permet au stagiaire d'aller plus loin que ne l'indique le programme d'études. Au cours de cette phase, le stagiaire peut approfondir la compétence développée, acquérir une plus grande autonomie et développer le goût d'aller plus loin. Au cours de cette phase, le formateur doit prévoir des activités qui favorisent cet enrichissement et ajoutent de la valeur à ce que le stagiaire a déjà acquis.

La planification globale d'un module présente, sous forme de tableau, une vision synthèse des activités devant être conduites par le formateur afin que ce dernier assure au stagiaire des activités permettant l'intégration de l'ensemble du processus d'acquisition de la compétence visée. Ainsi il est essentiel que les phases d'acquisition 2, 3 et 4 d'une compétence soient respectées dans le choix des activités et des stratégies utilisées tout au long du module. Cette façon de faire vise à intégrer le plus tôt possible dans le module l'ensemble des précisions sur le comportement, tout d'abord dans des activités simples mais qui deviennent de plus en complexes au fur et à mesure que le module se déroule.

Voici des précisions sur les types d'activités apparaissant dans le tableau de planification et les symboles utilisés.

Types d'activités	Symboles
Activité d'apprentissage de base en rapport avec les notions théoriques supportée par des exercices d'application.	A
Activité d'entraînement se rapporte à un, plusieurs ou à l'ensemble des objets de formation et doit être effectuée dans le cadre d'une tâche représentative du métier et encadrée par le formateur.	E
Activité de transfert se rapporte, le plus souvent, à tous les objets de formation du module de formation, doit être représentative du métier et réalisée de façon autonome par le stagiaire.	T
Évaluation certificative est une activité autonome pendant laquelle le stagiaire est évalué à la fin de chacun des modules.	C

Dans le tableau de planification du présent module, on y retrouve :

6	Activités d'apprentissage de base qui totalisent 32 heures de notions théoriques et symbolisées par ▲ . Ces activités doivent être accompagnées d'exercices relatifs à chacune des nouvelles notions.
5	Activités d'entraînement qui totalisent 69 heures constituées de tâches représentatives du métier et symbolisées par ● . Ces activités sont décrites à la section 8 du présent guide.
2	Activités de transfert qui totalisent 16 heures constituées de tâches représentatives du métier et symbolisées par √ . Ces activités sont décrites à la fin de la section 8 du présent guide.
1	Évaluation certificative d'une durée de 3 heures et symbolisée par ■ . Cette activité est décrite dans le guide d'évaluation du programme d'études.

8. PLANIFICATION GLOBALE DU MODULE N° 20

Comportement attendu : Superviser un groupe de production

Activités liées aux phases d'acquisition d'une compétence :

A = Apprentissage de base E = Entraînement T = Transfert C = Évaluation certificative

Objets de formation	Types d'activités	A	E	A	E	A	E	A	A	E	T	A	E	T	C	
	N° de l'activité	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1. Expliquer un tableau de compétences.				▲												
2. Interpréter l'état des effectifs.				▲												
3. Décrire la planification de la formation.				▲												
A. Planifier les affectations du groupe de production.					●		●			●	√			√		■
4. Expliquer diverses méthodes d'interventions.						▲										
5. Expliquer les objectifs.						▲										
6. Décrire un poste type.						▲										
B. Transmettre de l'information et des directives.							●			●	√			√		■
7. Identifier les difficultés du travail en groupe.								▲								
8. Expliquer les facteurs clés d'une négociation.								▲								
9. Énumérer les types de conflit.								▲								
10. Décrire les facteurs de motivation liés au travail.									▲							
11. Définir la motivation.									▲							
12. Décrire les facteurs de motivation liés à l'organisation du travail.									▲							
13. Énumérer les règles de la productivité.									▲							
C. Contrôler un groupe de travail.										●	√			√		■
14. Énumérer les remèdes à l'absentéisme.												▲				
15. Identifier les conditions de travail à améliorer.												▲				
D. Proposer des améliorations.													●	√		■
16. Décrire les éléments d'un rapport sur la supervision d'un groupe de production.	▲															
E. Rédiger des rapports.		●			●					●	√		●	√		■
Durée de chaque activité dont l'ensemble doit totaliser 120 h		2 H	4 H	6 H	10 H	8 H	18 H	6 ½ H	3 ½ H	25 H	8 H	6 H	12 H	8 H	3 H	

9. DESCRIPTION DES ACTIVITÉS D'ENTRAÎNEMENT ET DE TRANSFERT SELON LA PLANIFICATION GLOBALE DU MODULE

Les activités d'entraînement sont définies selon l'analyse du module présentée dans le tableau précédent « Planification globale ».

Pour les tâches d'entraînement planifiées dans le cadre de ce module, une brève description précise les objets de formation, le matériel requis, la tâche ainsi que les étapes de déroulement.

Pour l'activité de transfert, la tâche est brièvement décrite au stagiaire car ce dernier doit être capable d'en définir les étapes et d'organiser le travail à effectuer de façon autonome. Cette activité prépare le stagiaire à l'évaluation certificative de la compétence visée.

ACTIVITÉ D'ENTRAÎNEMENT N° 2

Durée de l'activité : 4 heures

Précisions sur le comportement attendu (objets de formation)

L'activité vise :

E. Rédiger un rapport.

Matériel requis :

- Feuilles, crayon
- Divers documents

Description de l'activité

La tâche consiste à partir de la documentation fournie à rédiger différents rapports.

Étapes de déroulement

Étape 1 : Réaliser des rapports

Cette tâche doit être effectuée de façon autonome par le stagiaire.

ACTIVITÉ D'ENTRAÎNEMENT N° 4

Durée de l'activité : 10 heures

Précisions sur le comportement attendu (objets de formation)

L'activité vise :

A. Planifier les affectations d'un groupe de production.

E. Rédiger un rapport.

Matériel requis :

- Tableau d'équilibrage
- Tableau de présence
- Tableau des compétences

Description de l'activité

La tâche consiste à partir d'un tableau de compétences à déterminer les besoins en compétences.

Étapes de déroulement

Étape 1 : Déterminer les compétences requises pour un modèle de vêtement

Étape 2 : Prévoir l'effectif requis en fonction des disponibilités

Étape 3 : Définir les besoins en compétences (en tenant compte des absences)

Étape 4 : Extrapoler la durée de formation

Étape 5 : Exprimer les besoins en temps de formation sous forme de planning.

Ce travail se réalise selon les consignes prévues par le formateur.

ACTIVITÉ D'ENTRAÎNEMENT N° 6

Durée de l'activité : 18 heures

Précisions sur le comportement attendu (objets de formation)

L'activité vise :

- A. Planifier les affectations d'un groupe de production.
- B. Transmettre de l'information et des directives
- E. Rédiger un rapport.

Matériel requis :

- Dossier technique
- Autres documents

Description de l'activité

La tâche consiste à partir de la documentation fournie à établir un dossier de production et à le présenter oralement.

Étapes de déroulement

Étape 1 : Établir un dossier de production (avec fiches de poste et schémas, objectifs horaires et fiche de contrôle qualité)

Étape 2 : Présenter ce dossier oralement.

Ce travail se réalise selon les consignes prévues par le formateur.

Une plénière pourra être organisée pour la restitution des informations par chacun des stagiaires.

ACTIVITÉ D'ENTRAÎNEMENT N° 9

Durée de l'activité : 25 heures

Précisions sur le comportement attendu (objets de formation)

L'activité vise :

- A. Planifier les affectations d'un groupe de production.
- B. Transmettre de l'information et des directives
- C. Contrôler un groupe de travail
- E. Rédiger un rapport.

Matériel requis :

- Liste des types de conflits
- Tableau de production horaire d'un poste
- Autres documents

Description de l'activité

La tâche consiste à partir de la documentation fournie et des directives du formateur à encadrer un groupe de stagiaires sur chaîne et à gérer la vie du groupe (conflits, production, motivation,).

Étapes de déroulement

Étape 1 : Formuler les remèdes aux divers conflits présentés sous forme de tableau

Étape 2 : Construire un argumentaire à une situation de travail donnée (conflits)

Étape 3 : Calculer une prime de productivité d'une opératrice

Étape 4 : Choisir dans une liste de propositions les éléments constitutifs d'un poste de travail optimal

Ce travail se réalise selon les consignes prévues par le formateur. Il est souhaitable que ce travail se fasse en équipe.

Une plénière pourra être organisée pour la restitution des informations par chacun des stagiaires.

ACTIVITÉ D'ENTRAÎNEMENT N° 12

Durée de l'activité : 12 heures

Précisions sur le comportement attendu (objets de formation)

L'activité vise :

- A. Planifier les affectations d'un groupe de production.
- B. Transmettre de l'information et des directives
- C. Contrôler un groupe de travail
- D. Proposer des améliorations
- E. Rédiger un rapport.

Matériel requis :

- Bon de sortie vierge
- Planning de présence
- Tableau d'allocations de prime de présence
- Autres documents

Description de l'activité

La tâche consiste à partir de la documentation fournie et des directives du formateur à analyser une situation de travail et à proposer des améliorations adéquates.

Étapes de déroulement

Étape 1 : Établir un bon de sortie d'une opératrice

Étape 2 : Calculer une prime de présence

Étape 3 : Rédiger un diagnostic de la situation actuelle

Étape 4 : Rédiger une proposition d'améliorations sous forme de tableau

Ce travail se réalise selon les consignes prévues par le formateur.

Cette tâche doit être effectuée de façon autonome par le stagiaire.

10. SECTION DES NOTES TECHNIQUES ET DES MOYENS MEDIA

Pour les éléments de contenu, des notes techniques sont fournies et des moyens multimédia identifiés et présentés dans cette section selon l'ordre établi dans le plan du module.

Également, chacune des sections des notes techniques et moyens multimédia est identifiée au plan de module au savoir préalable et/ou à la précision sur le comportement.

Exemple :

SAVOIRS PRÉALABLES ET PRÉCISIONS	ÉLÉMENTS DE CONTENU
1. Expliquer un tableau de compétences. (Voir Notes techniques A-1)	<ul style="list-style-type: none">• Polyvalence• Poly-compétences• Qualification du personnel

NOTES TECHNIQUES

Objet de formation A-1

Compétences du personnel

NOTES TECHNIQUES

Objet de formation A-2

Relevé des effectifs

Relevé des effectifs

Pour assurer une certaine production en quantité, qualité, délais, il est nécessaire de disposer, outre le matériel et les matières à œuvrer, d'un nombre suffisant d'opératrices qualifiées.

Le relevé des effectifs a pour but de connaître le personnel disponible et d'informer les services administratifs des absences du personnel mis à la disposition de l'agent de maîtrise.

Ce relevé se fait en principe quotidiennement au début de chaque reprise de travail, par la mise à jour du tableau d'effectifs (Ce tableau peut concerner une section ; une chaîne ; un atelier ou toute l'entreprise).

Fiche d'enregistrement de présence journalière :
Tableau n° 7

PRESENCE JOURNALIERE				DATE :	
Nom opératrice	Heures présence	Nom opératrice	Heures présence	Nom opératrice	Heures présence

Pour chaque mois, on prépare un tableau récapitulatif de présence.
Tableau n° 8

Tableau récapitulatif de présence					
SECTION : Préparation devant veste homme-20 ouvriers				Mois de novembre 2...	
Date	PRÉSENTS	ABSENTS			
		MATERNITÉ	MALADIE	ACCIDENT	Autres Abst.
3.11.03	20	-	-		
4	20	-	-		
5	20	-	-		
6	Jour férié	Jour férié	Jour férié	Jour férié	Jour férié
7	17	-	2	1	-
10	18	-	2	-	-
11	18	-	2	-	-
12	20	-	-	-	-
13	20	-	-	-	-
14	19	-	-	-	1
17	19	-	1	-	-
18	Jour férié	Jour férié	Jour férié	Jour férié	Jour férié
19	19	-	1	-	-
20	19	-	1	-	-
21	20	-	-	-	-

Tableau récapitulatif de présence					
SECTION : Préparation devant veste homme-20 ouvriers				Mois de novembre 2...	
Date	PRÉSENTS	ABSENTS			
		MATERNITÉ	MALADIE	ACCIDENT	Autres Abst.
24	20	-	-	-	-
25	Jour férié	Jour férié	Jour férié	Jour férié	Jour férié
26	Jour férié	Jour férié	Jour férié	Jour férié	Jour férié
27	19	-	-	-	1
28	19	-	-	-	1
Total	307	0	9	1	3

Pour chaque ouvrier on peut tenir à jour des tableaux individuels comme les exemples ci-dessous :

Tableau N°9

Nom :
Prénom :
Absent le :
Rentré le :
Motif :

Tableau N°10

Nom :
Prénom :
Date naissance :
Date d'entrée :

NOTES TECHNIQUES

Objet de formation A-3

Évaluation des besoins

Évaluation des besoins

Modèle :

Matière :

Produit :

Coloris :

Code	Désignation	Emploi unitaire pertes inclus	Mois				Mois				
			Nombre d'articles	Qté nécessaire	Prix unitaire	Coût total	Nombre d'articles	Qté nécessaire	Prix unitaire	Coût total	

Plan de charge

Mois de

Modèle produit	N° OF	Qté		Semaine n°							Semaine n°							Semaine n°							S n°	
				L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M			
			Coupe																							
			Montage																							
			Expédition																							
			Coupe																							
			Montage																							
			Expédition																							
			Coupe																							
			Montage																							
			Expédition																							

NOTES TECHNIQUES

Objet de formation B-4

La communication

La communication

La communication est à la fois un art et une science, et se trouve à la base de toutes performances et d'interactions humaines. Elle repose sur la transmission des pensées, d'informations ainsi que par l'usage des canaux sensoriels de l'être humain.

Les messages doivent dans une situation idéale être transmis sans modifications et sans déformations. Communiquer, c'est échanger ou transmettre des informations de manière à assurer la cohésion autour d'un projet commun. On peut communiquer avec les autres de différentes façons :

- par le langage verbal
- le langage du corps
- les gestes et les expressions du visage
- les mots écrits
- les dessins
- la musique
- les images et les autres formes créatives de l'expression humaine
- de même par le silence

De nombreux problèmes sociaux et structurels sont dus à des relations peu satisfaisantes provoquées par une communication insuffisante entre les êtres humains. Le succès dans la vie professionnelle et personnelle naît souvent de la capacité à transmettre des informations claires et à exprimer ses idées aux autres d'une façon correcte, pertinente et cohérente.

Afin de mieux définir l'acte de communication, des données sont fournies, dans le tableau qui suit, sur les bases de la communication, sur la façon de communiquer, sur les barrières à la communication et sur des éléments de la communication non verbale.

BASES DE LA COMMUNICATION
<ul style="list-style-type: none">• Respect de l'autre : se mettre à sa hauteur, ne pas dominer• Cadre de référence : différences génétiques, culturelles• Difficultés techniques : émetteur, message, canal, récepteur
FAÇON DE COMMUNIQUER
<ul style="list-style-type: none">• Comprendre : contenu, signification (émetteur)• Évaluer : opérationnelle, utile, inutile, néfaste• Reformuler : adapter le contenu au récepteur• Planifier : quand (éviter le dérangement), ou (chez le récepteur)• Transmettre : utiliser l'effet redondance• Échanger : laisser reformuler, corriger les interprétations• Contrôler : s'assurer de la pénétration, écouter les rumeurs

BARRIÈRES À LA COMMUNICATION
<p><i>Barrières physiques :</i></p> <p>Le bruit, le malaise corporel dû à l'environnement, les distractions et la maladie</p> <p><i>Barrières linguistiques :</i></p> <p>Verbalismes, parler lent, symbole peu clair, mots étrangers inconnus, langue étrangère</p> <p><i>Barrières psychologiques :</i></p> <p>Préjugés, désintérêt, manque d'attention, discours trop long, mépris de l'expérience, curiosité non satisfaite, sentiments de peur</p> <p>Barrières d'arrière-plan :</p> <p>Problèmes pour apprendre, différences culturelles, expériences professionnelles contradictoires</p>

ÉLÉMENTS DE LA COMMUNICATION NON -VERBALE
<p>La communication non verbale désigne tout mode de communication n'ayant aucun recours au verbe : ce mode de communication s'utilise sans le langage des mots, privilégiant entre autres la gestuelle ou encore la création artistique pour être exprimés.</p> <p>Savez-vous que 55 % du message capté par votre interlocuteur sont directement liés à votre gestuelle ?</p> <p><u>7% verbale (par des mots) + 38% vocale (par la voix) + 55% non verbale</u></p> <p>Maîtrise →</p> <p>Impact ←</p>
<p>Maîtriser sa communication non verbale permet d'obtenir plus facilement l'attention et l'adhésion. Traduire celle des autres permet de comprendre leurs intentions. Et adapter sa communication non verbale à son interlocuteur permet d'instaurer un climat de confiance.</p>

EXEMPLES DE GESTUELLES COMMENTÉS

Gestuelle d'appui du discours



Je ponctue mon discours et souligne un point précis en associant le pouce et l'index, mais je conserve le bras près du corps pour me protéger des agressions extérieures

Gestuelle d'ouverture.



Je fais preuve de bonne volonté et marque ma sincérité en montrant les paumes de mes mains et en ouvrant les avant-bras.

Cependant, je trahis mon envie d'en finir avec une attitude de recul manifesté par un pied en arrière.

Gestuelle de fermeture



Je serre les poings, signe de désaccord, je recule, je ne suis plus face à l'autre mais légèrement de côté prêt à lui tourner le dos, le menton en avant. Je reste sur mes gardes.

Gestuelle de soumission



La position du stagiaire puni.

Gestuelle de domination



Je rassemble mes idées en rapprochant mes mains, je reprends le contrôle et je défie mon interlocuteur en poussant le menton vers l'avant.

Démarche



La démarche volontaire et dynamique d'une personne de type « battante ».
À remarquer : un bras en avant, les épaules et le buste en avant.

Gestuelle de rupture de cohérence



Je suis mal à l'aise, je suis ici et ailleurs en même temps, ma gestuelle statique.

Aussi prendre en compte toutes les parties du visage tel que démontré dans l'image qui suit.

Le visage



NOTES TECHNIQUES

Objet de formation D-14

Objectifs

Les objectifs

LA CHARGE DE TRAVAIL est représentée par les lignes de commandes en attente de fabrication, classées par DÉLAI et pour lesquelles les MATIÈRES existent en STOCK (par exemple dans le même atelier il y a des commandes de 1250 pièces par jours).

La fonction ordonnancement doit faire en sorte que les charges de travail soient adaptées aux capacités de production, et ceci prévisionnellement.

On doit étudier le rapport :

$$\text{Taux de charge} = \frac{\text{Charge de travail}}{\text{Capacité (potentiel)}} < 1$$

Charge < Capacité

NOTES TECHNIQUES

Objets de formation B-6

Description d'un poste type

Fiche de consigne au poste

Utilité de la fiche de consignes au poste

Pour que les temps d'exécution de chaque opération conservent durablement leur valeur, il faut que les modes opératoires soient respectés.

Cela implique par conséquent que toutes les conditions matérielles du poste et des opérations soient parfaitement maintenues.

Cette maintenance est assurée au moyen de « la fiche de consignes au poste », établie lors de la définition des méthodes par les agents des méthodes en collaboration avec l'encadrement d'atelier et le mécanicien.

Symboles normalisés

Sur la fiche de consignes au poste sont inscrits les symboles normalisés qui désignent des éléments techniques d'un poste de travail.

Point de prise : ○

Point d'arrêt : |

Reprise de couture : |

Déplacement unitaire :▶

Déplacement par paquet : →

Envers : ○—○

Endroit : —○—

Envers / Envers : ○—○ / ○—○

Endroit / Endroit : —○— / —○—

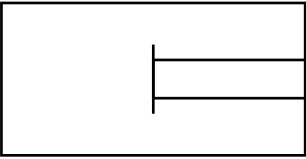
Approvisionnement :

Évacuation :

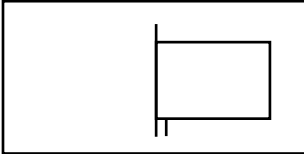
Modèle de fiche de consignes au poste

Opération :	Date :
	N° d'analyse :
	Nom opérateur :
Modèle :	Temps Alloué :
Matière :	Production Horaire :
Points clés qualité :	Matériel : Type de machine : Entraînement : Type de point : Nombre de point/cm : CFA ou CFM : Point d'arrêt : Equipement : Guide : Type d'approvisionnement :
Schéma du poste :	
Schéma de couture et croquis :	

Modèle de fiche de consignes au poste 301

Opération :	Date :
	N° d'analyse :
	Nom opérateur :
Modèle :	Temps Alloué :
Matière :	Production Horaire :
Points clés qualité :	Matériel :
	Type de machine :
	Entraînement :
	Type de point :
	Nombre de point/cm :
	CFA ou CFM :
	Point d'arrêt :
	Équipement :
	Guide :
	Type d'approvisionnement :
Schéma du poste :	
	
Schéma de couture et croquis :	

Modèle de Fiche de consignes au poste 512

	N° d'analyse :
	Nom opérateur :
Modèle :	Temps Alloué :
Matière :	Production Horaire :
Points clés qualité :	Matériel : Type de machine : Entraînement : Type de point : Nombre de point/cm : CFA ou CFM : Point d'arrêt : Equipement : Guide : Type d'approvisionnement :
Schéma du poste :	
	
Schéma de couture et croquis :	

Modèle de fiche de Contrôle Qualité

FICHE DE CONTRÔLE QUALITE																																																											
<i>Informations diverses:</i>																																																											
Modèle: OURIKA																																																											
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;"><i>N° contrôle</i></th> <th style="width: 80%;"><i>Intitulé du contrôle</i></th> <th colspan="2" style="width: 10%; text-align: center;">Résultat contrôle</th> </tr> <tr> <th> </th> <th> </th> <th style="width: 5%;">Conforme</th> <th style="width: 5%;">Non conforme</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Nombre de points au cm</td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>2</td><td>Réglage du point</td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>3</td><td>Respect des valeurs de couture</td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>4</td><td>Types de coutures conformes au dossier technique</td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>5</td><td>Conformité du col</td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>6</td><td>Conformité des pattes d'épaules</td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>7</td><td>Conformité de la poche</td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>8</td><td>Symétrie des longueurs d'épaules</td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>9</td><td>Symétrie des longueurs de manches</td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>10</td><td>Symétrie des pinces</td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>11</td><td>Régularité de la hauteur de la ceinture</td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>12</td><td>Régularité hauteur des ourlets (poche, manches, bas)</td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>		<i>N° contrôle</i>	<i>Intitulé du contrôle</i>	Résultat contrôle				Conforme	Non conforme	1	Nombre de points au cm			2	Réglage du point			3	Respect des valeurs de couture			4	Types de coutures conformes au dossier technique			5	Conformité du col			6	Conformité des pattes d'épaules			7	Conformité de la poche			8	Symétrie des longueurs d'épaules			9	Symétrie des longueurs de manches			10	Symétrie des pinces			11	Régularité de la hauteur de la ceinture			12	Régularité hauteur des ourlets (poche, manches, bas)			<i>Mettre une croix dans la case appropriée</i>	
		<i>N° contrôle</i>	<i>Intitulé du contrôle</i>	Résultat contrôle																																																							
		Conforme	Non conforme																																																								
1	Nombre de points au cm																																																										
2	Réglage du point																																																										
3	Respect des valeurs de couture																																																										
4	Types de coutures conformes au dossier technique																																																										
5	Conformité du col																																																										
6	Conformité des pattes d'épaules																																																										
7	Conformité de la poche																																																										
8	Symétrie des longueurs d'épaules																																																										
9	Symétrie des longueurs de manches																																																										
10	Symétrie des pinces																																																										
11	Régularité de la hauteur de la ceinture																																																										
12	Régularité hauteur des ourlets (poche, manches, bas)																																																										
<i>Défauts constatés et causes:</i>																																																											
n°1																																																											
n°2																																																											
n°3																																																											
<i>Remèdes aux défauts ci-dessus:</i>																																																											
n°1																																																											
n°2																																																											
n°3																																																											
Résultat du contrôle																																																											
CONFORME 1er choix Prêt pour l'export <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>	CONFORME 2nd choix Prêt pour soldeur <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>	NON-CONFORME Retour en retouche <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>																																																									
<i>Mettre une croix dans la case appropriée</i>																																																											

NOTES TECHNIQUES

Objet de formation C-7

Causes de facteurs de difficultés lors du travail en groupe

Les Règles de la Communication

Le comportement

- Écouter (tout le temps, sans interrompre, manifester son intérêt, éviter tout jugement à priori)
- Observer et être attentif au non verbal (percevoir ce qui n'est pas dit, ce qui est ressenti)

Les Règles de la Communication

Le comportement

- Reformuler régulièrement
 - Résumer les propositions de son interlocuteur
 - Pour contrôler sa propre compréhension
 - Pour prouver qu'on écoute
 - Mots clés (si j'ai bien compris, vous disiez que...)

Les Règles de la Communication

Le comportement

- Questionner et adapter son message à son interlocuteur
 - Questions ouvertes (qu'en pensez-vous?)
 - Questions alternatives (préférer vous ceci ou cela?)
 - Questions fermées (cela vous convient-il?, réponse par OUI ou NON)

NOTES TECHNIQUES

-

Objets de formation C-7, 11 et 12

Causes de facteurs de difficultés lors du travail en groupe

Facteurs de motivation

Facteurs de motivation liés à l'organisation du travail

Chapitre 3 :

**L'ANALYSE DES PROBLEMES DE
COMPORTEMENT**

Objectif : Donner aux participants une méthode pour analyser les problèmes de comportement dans le travail, et pour isoler les causes liées aux défaillances humaines dans l'exécution.

LE DIAGRAMME D'ANALYSE DES PROBLEMES DE PERFORMANCE HUMAINE.

Très souvent l'analyse des problèmes, au bureau ou à l'atelier, mettra en cause les acteurs humains impliqués dans l'exécution du travail et leurs comportements. A ce moment-là, le diagramme en Arbre des problèmes, utilisé précédemment, n'est plus adapté.

Un Cercle de Qualité dans une banque, par exemple, peut se demander pourquoi les employés les plus anciens font davantage d'erreurs, et pourquoi l'encadrement ne fait rien à ce sujet ; ou, dans un bureau, un groupe d'employés peut analyser pourquoi les employés ne respectent pas les instructions qui leur ont été données.

Il faut, dans ce cas, un modèle plus spécialisé ; nous présenteront ci-dessous une version d'un schéma proposé par Robert Mager, un ingénieur pédagogue, dans son livre "*Comment Améliorer les Performances Humaines*¹". Mager commence son analyse par l'idée de base que la cause des problèmes de qualité d'exécution ou de comportement en général, réside dans les personnes qui exécutent le travail : manque d'intérêt au travail, manque de formation, etc. Mais quelles en sont les causes exactes ?

LES PHASES D'ANALYSE D'UN PROBLEME D'EXECUTION HUMAINE

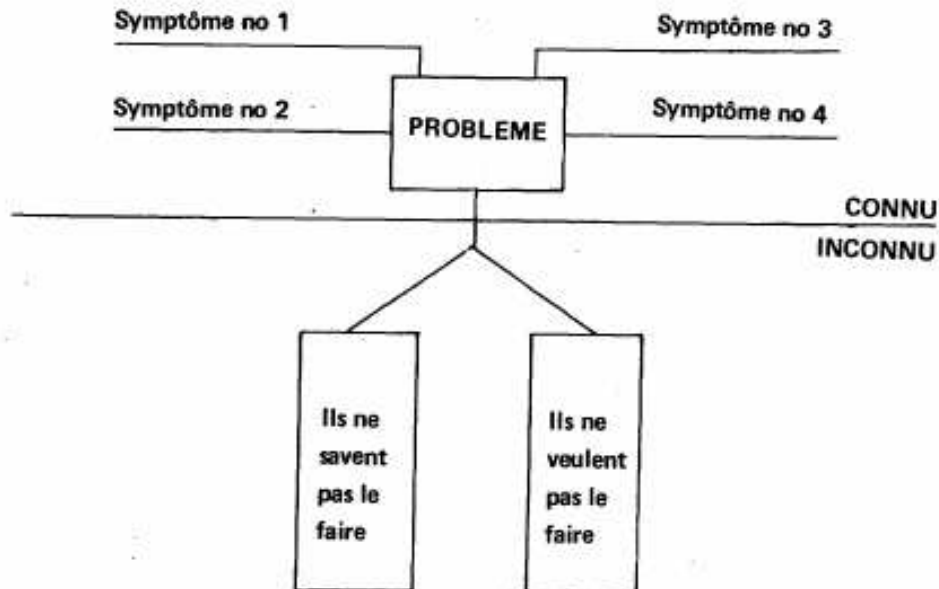
1ère Phase : Formuler le problème par écrit.



¹Robert Mager, "Comment Améliorer les Performances Humaines", Strasbourg : Les Éditions de l'Entreprise, 1981. (26, rue du Maréchal Foch, 67000 Strasbourg. TTC Franco : 115 F.)

2ème Phase : Déterminer si le problème est causé par un manque de formation ou par un manque de bonne volonté.

Question à se poser : Si c'était un problème de vie ou de mort, est-ce que les acteurs de la situation seraient capables de faire le travail correctement ? Si oui, ce n'est pas un problème de formation, mais un problème de bonne volonté et de motivation.



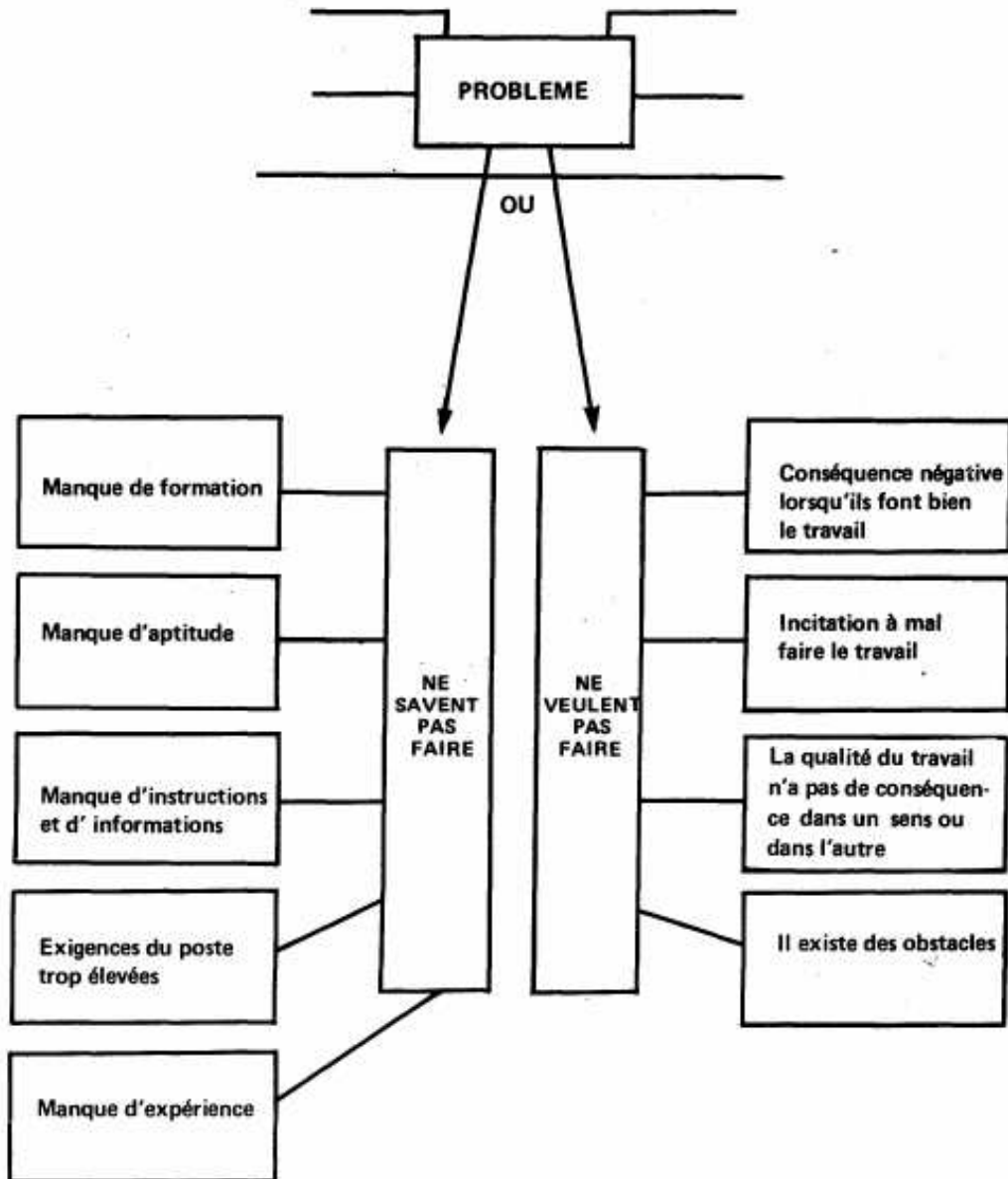
3ème Phase : Après avoir décidé, si c'est un problème de capacité ou un problème de motivation, faites la liste des raisons possibles.

«Ne savent pas le faire»

- Manque de formation.
- Manque d'aptitude : Ont-ils les aptitudes nécessaires ?
- Manque d'information : Leur a-t-on donné les informations et les instructions suffisantes ?
- Normes de travail inadaptées : Les temps et les quotas fixés ont-ils jamais été respectés ?
- Expérience : Ont-ils déjà fait ce travail auparavant.

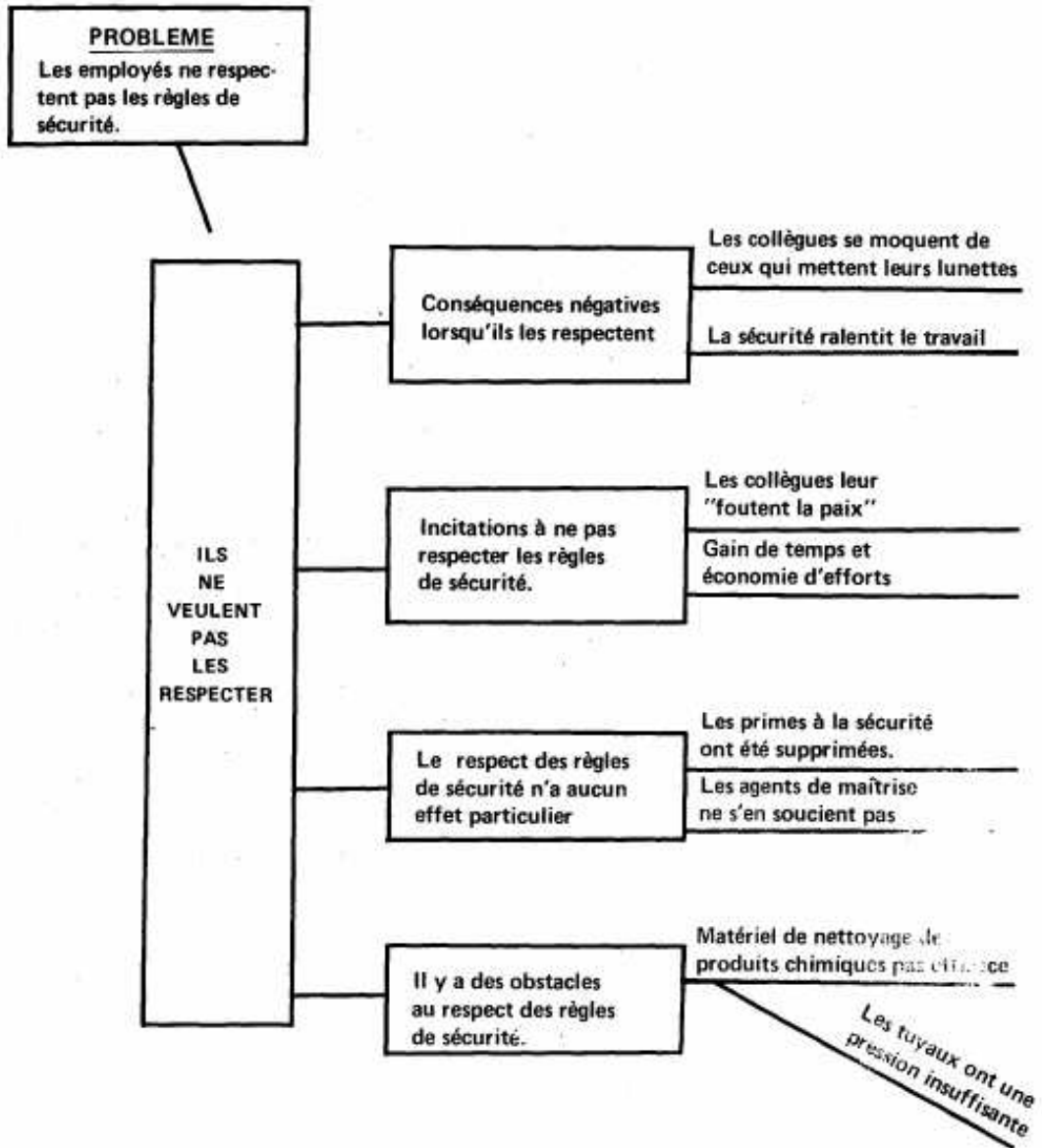
"Ne veulent pas le faire"

- Ils sont sanctionnés ou pénalisés d'une façon ou d'une autre, lorsqu'ils font vraiment ce qu'on leur demande.
- Ils sont plutôt incités à ne pas faire le travail comme on leur demande.
- Qu'ils fassent le travail, ou non, il n'y a pas de différence pour eux.
- Il y a des obstacles qui interfèrent et gênent l'exécution.



Exemple :

On a observé qu'il y a 6 mois, les règles de sécurité étaient respectées, alors qu'elles ne le sont plus aujourd'hui.



NOTES TECHNIQUES

Objets de formation C-8

Facteurs clés d'une négociation

L'équipe de travail

Qu'est-ce qu'une équipe de travail?

Une équipe peut être définie comme étant un groupe de personnes *interagissant* afin de se donner ou d'accomplir une cible commune, laquelle implique une répartition de tâches et la convergence des efforts des membres de l'équipe. Cette définition fait ressortir trois caractéristiques essentielles que présente une équipe de travail:

- une cible commune: un but ultime à atteindre, un produit final à réaliser;
- une tâche à opérationnaliser: une opération qui s'appuie sur les moyens, ressources et outils de chacun ainsi que sur une procédure spécifique à suivre;
- la convergence des efforts de chacun des membres: une collaboration, lors de la réalisation des tâches, qui s'exerce dans un climat de travail sain et de solidarité.

La cible et la tâche communes

La réalisation d'un travail d'équipe rend nécessaire l'identification d'une cible et d'une tâche communes. La cible correspond davantage au but ultime visé par les membres de l'équipe ou, dit en d'autres mots, à "la fin" poursuivie par les membres du groupe. Pour identifier la cible commune d'une équipe, il suffit de s'interroger sur ce que doit être le produit final qu'ont ensemble à réaliser les membres de l'équipe.

La tâche, quant à elle, réfère plutôt à la façon dont on doit s'y prendre pour réaliser la cible commune. Quels moyens les équipiers et les équipières utiliseront-ils pour parvenir à leur fin? Dans certains cas, plusieurs ressources, instruments ou outils seront disponibles; plusieurs procédures, méthodes, ou techniques se montreront efficaces; plusieurs contextes paraîtront pertinents. Dans d'autres cas, plusieurs étapes seront à franchir; dans quel ordre seront-elles réalisées? Qui fera quoi?

Par exemple, il arrive, bien sûr, dans la réalisation d'un travail d'équipe scolaire, que le formateur responsable du cours impose certains éléments liés à la cible ou à la tâche commune de l'équipe. Un formateur peut, par exemple, imposer un thème, un contexte précis ou l'utilisation d'une technique ou d'un outil particulier. Peu importe les précisions qu'il apporte et les restrictions qu'il impose, dans tous les cas des choix resteront à faire. La réalisation d'un travail en équipe exige toujours que les membres s'entendent sur la cible visée et sur la tâche à accomplir. En d'autres mots, il doit y avoir consensus au sein de l'équipe sur ce que sont, explicitement, la cible et la tâche communes. Avant d'entreprendre le travail, l'équipe doit donc absolument se donner le temps d'examiner et de clarifier la perception que chacun des membres de l'équipe a de la cible et de la tâche communes.

La convergence des efforts de chacun des membres

La convergence des efforts de chacun des membres concerne l'apport personnel que chacun fournit à l'équipe et les interactions entre les membres. En ce sens, l'équipe s'avère un système fragile très dépendant des individus qui le composent puisque son énergie totale dépend de celle de chacun de ses membres et de la qualité des interactions entre ces personnes.

Chaque membre possède une <<énergie disponible>>; celle qu'il met à la disposition de l'équipe en s'impliquant dans la tâche à réaliser et dans les relations avec les autres. Il arrive, à certains moments et pour des raisons diverses (préoccupations personnelles, surcroît de travail, état de santé, etc.), qu'une personne se montre moins intéressée aux activités de l'équipe. À ces moments, une partie de son énergie est transformée en <<énergie résiduelle>>. **Plus l'énergie résiduelle de chaque membre est élevée, moins l'équipe possède d'énergie disponible pour progresser. A l'inverse, plus l'énergie résiduelle des membres est minime, plus l'énergie disponible sera élevée et le fonctionnement de l'équipe sera meilleur.**

La convergence des efforts des membres de l'équipe concerne, de plus, les interactions entre les membres. En fait, plus il y aura d'interactions entre les membres de l'équipe, plus celle-ci disposera d'énergie. En ce sens, il est certain que de s'opposer à une idée émise par un membre, ou simplement d'exprimer des réserves quant à une suggestion formulée par un membre, ne réduira pas l'énergie dont dispose l'équipe vers la poursuite de la cible commune. Au contraire, exprimer ouvertement ses idées et ses opinions c'est fournir un apport à l'équipe; c'est alimenter l'équipe en énergie en créant des interactions entre les membres. Ce qui peut réduire l'énergie dont dispose l'équipe, c'est d'envenimer le climat de travail qui règne au sein de l'équipe en utilisant une façon néfaste, ou non appropriée, d'exprimer ses idées, ses opinions ou ses oppositions.

Dit en d'autres mots, tout est dans la façon de s'y prendre pour s'exprimer ouvertement; soit pour appuyer une idée, soit pour exprimer un désaccord ou pour proposer une nouvelle piste. Dans une équipe, chaque membre doit s'exprimer ouvertement et, en même temps, chaque membre a la responsabilité de contribuer à établir et à conserver un climat de travail sain; utiliser un niveau de communication favorisant la confiance mutuelle entre les membres, adopter une attitude respectueuse envers les autres et les assurer d'une certaine confidentialité de l'information véhiculée au sein de l'équipe. De cette façon, en plus de l'énergie que chacun met à la disposition de l'équipe, cette dernière puisera des énergies à travers les interactions saines et constructives qui se produisent entre les membres.

Chaque personne devient donc responsable de l'atteinte du but commun et demeure une ressource pour ses équipières et ses équipiers en contribuant à animer et à soutenir l'équipe de travail par sa motivation, sa participation, ses efforts, son expertise, son savoir, ses habiletés, ses qualités, etc.

La formation des équipes

Il semble n'y a pas de nombre idéal quant à la taille que doit posséder une équipe de travail. En ce qui concerne l'homogénéité d'une équipe, certains critères comme la nature du sujet, le contexte et le hasard peuvent sous-tendre la constitution des équipes de travail.

Le rôle de chacun des membres

Dans la réalisation d'une activité de groupe pour laquelle la formule du travail en équipe est privilégiée, chaque membre est responsable de l'atteinte du but commun. Dans un tel contexte, chaque membre qui compose l'équipe devient aussi une ressource pour les autres et contribue à animer et à soutenir la motivation nécessaire à la participation aux activités de travail des autres membres. Paradoxalement, les membres d'une équipe doivent donc garder à l'esprit que la qualité d'un travail réalisé par une équipe dépend, entre autres choses, de la qualité du travail réalisé individuellement par chaque membre.

Les rôles de récepteur et d'émetteur

Chaque membre de l'équipe est important pour l'apport personnel qu'il ou elle fournit à l'équipe et par les interactions qu'il ou elle crée avec les autres. Toutefois, il faut que le climat qui règne au sein du groupe soit propice à établir un niveau de communication qui permet à chaque membre de s'exprimer librement et d'écouter les autres. Il est essentiel, pour que chacun soit entendu et compris, que chaque membre sache adopter au moment opportun les rôles de récepteur et d'émetteur.

Pour bien écouter et comprendre ce que l'émetteur communique, le récepteur doit:

- adopter une attitude intéressée sur le plan non-verbal, ou tout au moins une attitude ouverte, compréhensive
- laisser l'autre s'exprimer jusqu'au bout
- s'assurer de la bonne compréhension des idées émises par l'émetteur en lui posant des questions ou en reformulant les idées qu'il ou elle a émises
- être sensible à l'émetteur en s'efforçant de cerner sa réalité et sa perception des choses

Pour s'exprimer de façon à être écouté et à être compris, l'émetteur doit:

- s'exprimer le plus succinctement possible pour éviter d'empiéter sur le temps d'expression des autres membres de l'équipe
- s'exprimer de façon claire et précise
- utiliser un langage accessible
- avoir recours, au besoin, au langage non-verbal

Les rôles d'animateur et de secrétaire

En plus des rôles d'émetteur et de récepteur, certains membres de l'équipe seront appelés à jouer un, ou les deux, des deux rôles explicites que constituent celui de l'animateur et du secrétaire. En effet, ces rôles peuvent être assurés soit par chacun des membres de l'équipe tour à tour, soit dévolus à deux personnes que l'on juge aptes et qui assureront ces rôles durant toute la durée du travail.

L'animateur est, bien sur, celui qui anime les réunions de travail. Cette personne est responsable de l'ouverture des réunions, de l'accueil des participantes et des participants et de tout ce qui concerne le bon déroulement des réunions dont le respect des étapes dans lesquelles celles-ci se déroulent et, dit de façon plus générale, du respect des règles de fonctionnement établies par les membres de l'équipe. L'animateur est aussi responsable d'assurer une bonne circulation de l'information au sein de l'équipe et de favoriser un climat de travail sain. Une qualité fort appréciée de l'animateur ou de l'animatrice concerne la capacité de s'adapter rapidement à une situation non prévue et d'arriver à modifier complètement ou en partie un plan d'animation en fonction d'un groupe devant lequel il se trouve.

La littérature sur l'efficacité du travail en équipe attribue la réussite de certaines réunions au fait qu'elles étaient bien animées. Toutefois, l'efficacité d'une réunion ne peut pas dépendre uniquement des qualités de son animateur ou de son animatrice; le degré de préparation et le niveau de participation des autres membres auront des impacts déterminants sur celle-ci.

Quant au secrétaire, il ou elle doit noter objectivement les propos et les idées débattues lors des réunions et qui serviront à la rédaction de documents. Certaines équipes jugent qu'il est utile que la ou le secrétaire produise un compte rendu plus détaillé de chaque rencontre. D'autres équipes jugent cette procédure trop longue et peu utile en regard des objectifs poursuivis. À ce sujet, il revient à chaque équipe d'établir une modalité qui lui convient en fonction de ses besoins.

Tout comme les autres membres de l'équipe et l'animateur, la ou le secrétaire doit participer activement à la discussion. Dans ces circonstances, il ou elle se départit temporairement de son rôle pour le confier à un autre participant ou participante.

Le leadership

Le leadership d'une personne est le pouvoir que celle-ci a d'influencer les membres de son équipe. Plusieurs types de leaders, positifs et négatifs, peuvent influencer le fonctionnement de l'équipe. En fait, toutes les personnes sont susceptibles d'exercer un certain leadership sur les autres membres. Le type de leadership qu'une personne est susceptible de manifester sera sous-tendu par ses caractéristiques personnelles: ses qualités, ses talents, ses expériences antérieures, le type de personnalité qu'elle possède, les croyances auxquelles elle adhère, les valeurs qu'elle véhicule, l'attitude qu'elle entretient envers les autres membres ou envers le travail en équipe, etc. Les types de leadership sont multiples et variés; il en existe probablement autant qu'il existe de personnes. Nous n'en décrivons ici que quelques-uns, sous forme de rôles de leaders positifs et négatifs.

Le leader positif: il ou elle participe à la tâche et tente de maintenir un bon climat au sein de l'équipe; il ou elle s'efforce d'influencer positivement les personnes négatives; il ou elle amène fréquemment des exemples reliés à l'objectif du travail.

L'harmonisateur: il ou elle met beaucoup d'efforts à tenter de concilier deux personnes qui adoptent des points de vue différents l'une de l'autre; il ou elle participe surtout à améliorer le climat qui règne dans le groupe de travail; cette personne fera des interventions du type <<on est sûrement capable de s'entendre>>.

L'agressif: la personne agressive a tendance à juger négativement les autres membres de l'équipe, à les blâmer et à rejeter leurs idées; elle dira plus souvent qu'à son tour: <<c'est la faute de ...>>; <<voyons donc, ça n'a pas d'allure>>.

Le résistant: cette personne s'oppose à tout pour le simple plaisir de s'opposer; elle emploie fréquemment les expressions suivantes: <<j'suis pas d'accord...>>, <<oui, mais...>> ou encore <<non, moi j'pense que...>>.

Le leader négatif: il ou elle amène souvent les membres de l'équipe à déborder du sujet; à parler d'autres choses que du travail ou à retarder inutilement le groupe; on l'entendra dire, par exemple, <<ça me fait penser à la partie de hockey ...>>.

L'expert: c'est celui ou celle qui apporte des informations sur le sujet discuté; sa participation s'inscrit surtout au regard de la tâche à accomplir; l'expert dira, par exemple: <<j'ai lu dernièrement que ...>> ou <<dans un cours que j'ai déjà suivi, on disait que ...>>.

Tous ces rôles, et bien d'autres encore, sont susceptibles d'être empruntés par les membres d'une équipe. Ainsi, implicitement, chacun est susceptible d'adopter un rôle de leader sous-tendu par son attitude, sa personnalité, ses qualités personnelles, son expérience, son attitude face aux autres membres de l'équipe, etc.

Enfin, il faut retenir que le leadership des membres de l'équipe est particulièrement important à trois moments précis du travail. À ces trois moments, un type particulier de leadership aura plus d'impact et pourrait faciliter la réalisation du travail de l'équipe.

À l'étape du choix des procédures et de l'organisation du travail, la personne qui arrive à influencer l'équipe pour établir un mode de fonctionnement efficace, est celle qui joue normalement un leadership fonctionnel.

Le leadership d'expertise est lié à l'influence qu'exerce une personne, au moyen de ses connaissances, ses habiletés, ses compétences pour faire progresser le groupe lors de la définition des objectifs, des tâches, des orientations et lors du choix des moyens à déployer pour réaliser le travail.

Le leadership socio-affectif est joué par la personne qui, par son esprit ouvert et chaleureux, arrive à établir un climat amical entre les membres de l'équipe principalement lors des premières rencontres du groupe de travail.

L'influence des types de leadership peut être positive ou négative. Pour cette raison, il revient à chaque membre de participer au leadership de l'équipe et de demeurer conscient de la nature du leadership qu'il ou elle joue lui-même et de celui qui est joué par chacun des autres membres, afin de rétablir l'équilibre au sein de l'équipe chaque fois que le climat de travail est menacé par un leadership négatif.

Quelques méthodes de gestion de la parole

Voici quelques règles ou méthodes à mettre en application par l'animateur de la séquence. Elles sont valables pour une discussion « physique temps réel » (les participants sont tous dans la même pièce durant un temps donné) mais la plupart peuvent être utilisées lors de discussions par messagerie internet ou de réunions téléphoniques.

Poser les règles de prise de parole

Les prises de parole dans le groupe doivent être régies par des règles claires. Ces règles doivent être expliquées en début de séance par l'animateur si le groupe n'en a pas l'habitude.

Règles de la prise de parole :

Il est nécessaire de demander la parole à l'animateur pour l'avoir (par exemple en levant la main).

Si plusieurs personnes demandent la parole en même temps, c'est celle qui s'est le moins exprimée depuis le début de la séquence qui est prioritaire.

La durée de chaque prise de parole doit être « raisonnable » (ce terme flou est à adapter sur le vif en fonction de l'effectif du groupe, de l'importance de ce qui est dit, etc....). L'animateur a le droit d'écourter une prise de parole trop longue.

Il est interdit de couper la parole à la personne qui est en train de s'exprimer, seul l'animateur a ce droit.

Attention à ne pas tomber dans un formalisme excessif.

Plus le groupe est petit et habitué à fonctionner en démocratie participative, moins l'application stricte de ces règles est importante. Un groupe de 3 ou 4 personnes très habituées à l'écoute se comportera spontanément d'une manière qui les respecte, sans pour autant avoir besoin de lever la main, ce qui ne serait pas exempt d'un petit côté ridicule... L'animateur doit donc évaluer ce qu'il doit mettre en œuvre et ce qu'il peut laisser de côté.

Conseils pour faire appliquer ces règles

- Si vous ne connaissez pas tous les participants ou si les participants ne se connaissent pas tous entre eux, demandez leur à chacun d'inscrire son nom sur une feuille de papier pliée en trois.
- Constituez-vous une liste sur laquelle vous notez les demandes de parole dans l'ordre ou elles arrivent. Donnez la parole au premier de la liste et barrez-le immédiatement pour éviter toute confusion (dans un débat soutenu on fait vite des erreurs !).
- Les prises de parole intempestives et non demandées doivent être (gentiment) mises à la suite de la liste des demandes de parole. Il est stupéfiant de constater que si cette règle est enfreinte une première fois, elle le sera sans cesse ensuite. L'animateur doit donc être très vigilant dans les premières minutes, le temps que ce fonctionnement apparaisse très concrètement aux participants.
- Si le débat est morcelé en plusieurs sujets et que la règle de prise de parole conduit à des changements de sujets permanents, il peut être souhaitable de rassembler dans le temps les interventions sur un même sujet. L'animateur peut alors demander si d'autres participants ont des apports à faire sur le sujet en cours avant de reprendre l'ordre de la liste d'interventions.

Quelques « trucs » pour améliorer la qualité des débats

Introduire la séance par un court moment d'écriture individuelle silencieuse permettra à chacun de clarifier ses idées avant d'entendre celles des autres, cela facilitera la prise de parole ultérieure. Il pourra être utile de donner une consigne d'écriture, précisant le thème général de la discussion qui doit démarrer. Exemple : « Identifier 3 avantages et 3 inconvénients du projet que nous proposons de mener », ou « Quelles nouvelles orientations voyez-vous à notre groupe de travail pour la prochaine année ? »

Un tel moment d'écriture peut également venir avantageusement s'intercaler au milieu d'une discussion, par exemple si le ton monte un peu, ou si la discussion tourne en rond. Cela permet de recentrer les énergies et de calmer le jeu.

Lorsque l'animateur sent que la discussion est sur un sujet important, intéressant, constructif, il peut demander si, parmi les personnes déjà inscrites dans la liste, certaines ont à s'exprimer sur le sujet en

cours. Le fait de leur donner la parole avant leur tour permettra d'apporter une meilleure cohésion au débat. Attention, ne pas oublier d'expliquer que l'ordre de parole sera repris ensuite.

Procéder à un tour de table est une méthode pratique pour donner « de force » la parole à chaque membre d'un groupe. Mais elle ne doit pas être utilisée systématiquement car elle a ses revers : le débat devient plus formel, plus paresseux. Beaucoup seront plus préoccupés à préparer leur propre intervention qu'à écouter celle des autres. D'autres n'auront réellement rien d'intéressant à dire à ce moment précis et seront dans l'embarras. Il s'agit donc d'une méthode à dégainer de temps à autres, par exemple lorsqu'une photographie des opinions du groupe semble nécessaire, ou en début de séance pour que chacun ait au moins une occasion de s'exprimer.

Si de la fatigue se fait sentir chez les participants, ne pas hésiter à interrompre momentanément le débat, au moins momentanément, pour laisser un peu de repos aux participants. Profiter de ce moment de répit pour évaluer si le groupe est en capacité de reprendre, ou si le travail doit être continué à un autre moment.

Ne pas chercher à relancer instantanément le débat en cas de silence. Si la liste des personnes ayant demandé à parler est épuisée, le fait de laisser le silence s'installer un moment peut pousser les plus timides à s'exprimer.

Encourager la prise de parole de tous, en portant une attention particulière à ceux qui n'ont pas la parole facile. Il faut savoir que certaines personnes ne prendront, ni même ne demanderont jamais la parole si elles n'y sont pas explicitement invitées. Un simple regard interrogatif de l'animateur peut suffire à décider un hésitant.

Faites l'expérience de temps à autre : mesurez les temps de parole respectifs des participants, leur nombre d'interventions, le sex-ratio... et tirez-en les conclusions que vous pourrez, c'est toujours très instructif sur la maturité du groupe.

Résolution de conflit

La résolution de conflit est un concept principalement lié au management. Elle implique directement la relation à la prise de décision. Elle consiste dans le choix d'une solution à un affrontement et sa mise en œuvre. Lorsqu'il s'agit de pratiques en regard du système judiciaire ou d'une décision étatique, on parle de modes alternatifs de résolution des conflits.

Il convient de faire abstraction ici des conflits de lois qui désignent une opposition ou une contradiction entre des textes législatifs issus de systèmes juridiques concurrents.

Résoudre un conflit : méthodes et moyens

Il existe plusieurs manières de considérer qu'un conflit peut être résolu. Trois manières se distinguent : la contrainte, la soumission ou la fuite¹, avec différentes nuances :

- on dispute et discute :
 - on utilise sa persuasion
 - on fait appel à la persuasion d'un tiers
- on ne discute plus :
 - on recourt à la force physique
 - on fait appel à la force physique d'un tiers
- on abandonne :
 - on fuit
 - on se soumet
 - on attend que "ça passe" (que la tension née du conflit soit apaisée ou oubliée)

A priori, une résolution de conflit permet d'éliminer un conflit. L'atténuation d'un conflit n'est pas sa résolution. La résolution implique la recherche d'une solution. Mais une recherche intentionnelle visant la pacification relationnelle des protagonistes n'est pas une conception de la résolution des conflits qui fasse l'unanimité, puisque nombreux sont ceux qui agissent de manière agressive (vengeance, condamnation à mort, guerre, massacre, internement, etc...) en affirmant voulant résoudre un conflit. La résolution de conflit n'est donc pas forcément pacifique ou pacificatrice.

Un conflit peut être mis en sommeil par la contrainte, la domination / soumission, la fuite, mais il n'est pas résolu pour autant. Le fait qu'un conflit trouve une issue n'implique pas qu'il ait été solutionné. Un conflit peut disparaître avec les protagonistes ou se transmettre à leur lignée. S'il disparaît de cette manière, on ne pourrait dire qu'il a été résolu. S'il y a écrasement de l'une des parties, cette solution ne résout pas le conflit. Celui-ci devient larvé, latent.

La résolution de conflit n'est pas plus un jeu de hasard.

La résolution de conflit implique l'adhésion des parties à des principes, un processus, des procédures, combinés avec l'objectif de solution d'apaisement relationnel.

Diverses manières pour résoudre un conflit

Les rapports de force, la soumission, la fuite, la stratégie... Le principal étant que le conflit s'arrête... quitte à ce qu'il reprenne plus tard, mais qu'il s'arrête au moins un temps significatif. Voici une liste de manières, par ordre alphabétique :

- la domination,
- la conciliation,
- le contentieux, c'est-à-dire le recours à un tribunal, via une procédure fixée par les textes,
- la facilitation,
- la médiation,

- la négociation,
- la réconciliation,
- l'application d'une règle tacite ou explicite (loi, règlement, convention, traité...) à laquelle les parties adhèrent.
- la vengeance
- la guerre
- la reconnaissance, laquelle peut consister à reconnaître la force de son adversaire qui est venu chercher à la prouver ²

Résoudre par la prévention

Prévenir les conflits consiste à former les personnes à des approches de sensibilisation aux différents modes de fonctionnement humain. Les méthodes sont très variées :

- philosophiques
- psychologiques
- juridiques

Ces approches ont pour but principal de doter les participants d'une culture affective commune. Ainsi en va-t-il de formations à l'esprit d'entreprise dans les organisations, de développement personnel, etc.

Les approches les plus répandues en matière de résolution des conflits ont pour objectif de doter chacun(e) de savoir-faire comportementaux de contrôle de soi et de compréhension des autres.

Résolution de conflit et résolution de problème

La résolution de conflit se distingue de la résolution de problèmes par son côté relationnel : dans un cas il s'agit de faire disparaître un différend entre personnes, dans l'autre cas il s'agit de faire disparaître une situation non désirée par une personne. Cette définition n'exclut pas les problèmes relationnels : un conflit est souvent vécu comme un *problème*, sans réciproque.

NOTES TECHNIQUES

Objet de formation C-9

Conflits

Un **conflit** est une situation d'opposition entre deux (ou plus) entités, généralement pour l'obtention d'une même ressource (naturelle, stratégique, informatique...) On parlera dans ce cas d'un conflit de besoin. Il importe de distinguer les notions de conflit, agressivité et de violence qu'on confond souvent, dans la relation entre crise et conflit.

Cependant, on peut ne pas être d'accord avec des idées sans être en conflit. Celui-ci survient souvent quand une des parties essaie d'affirmer ses positions sans tenir compte des positions des autres parties.

Au sens strict, un conflit est un contentieux sur un ou des points de droit. On entend par conflit, au sens profond ou authentique du terme, l'affrontement de deux ou plusieurs volontés individuelles ou collectives qui manifestent les unes à l'égard des autres une intention hostile et une volonté d'agression, à cause d'un droit à retrouver ou à maintenir. Ces volontés essaient de briser la résistance de l'autre, éventuellement par le recours à la violence. Cette conception ne tient pas, évidemment, compte du sens figuré ou métaphorique du terme, par exemple, comme celui de conflit de devoirs", "conflit d'horaires" et "conflits d'intérêts", etc. Elle ne tient pas compte aussi de vagues rivalités, des compétitions, des désaccords et antagonismes qui ne donnent lieu à un heurt.

Voici la réponse du dictionnaire : Lutte, désaccord entre des personnes ou des pays. Un conflit a éclaté entre deux Etats. SYN. guerre. Elle est en conflit avec ses voisins.

Différents types de conflits :

On peut proposer la classification suivante:

- Les conflits intra-personnels
- Les conflits interpersonnels
- Les conflits intra-groupes
- Les conflits intergroupes

Conflit intra-personnel

Le conflit qu'une personne subit en elle peut lui permettre d'accéder à un changement qui la satisfera au point qu'elle n'aura aucun regret quant à la situation antérieure. Mais il peut aussi provoquer des états de tels que la personne en viendra à l'automutilation, voire au suicide si elle considère qu'elle n'a pas d'autre alternative.

Ce sont les conflits internes qu'un sujet peut éprouver: désirs contradictoires, ambivalence des sentiments etc. On parle alors de conflit psychique, lequel n'est pas nécessairement de nature pathologique. Chacun d'entre nous vit à des degrés divers ce type de conflit interne qui participe de la structuration profonde de notre personnalité. La théorie psychanalytique développe ces fonctionnements dans la description qu'elle opère des mécanismes de défense. Lorsqu'une de mes pensées m'est insupportable, je peux par exemple la refouler ou bien la projeter sur autrui ou bien encore la dénier.

Ainsi, un conflit peut déchirer une personne en elle-même. La confrontation à l'inconnu, la perte d'un être cher, par décès ou abandon, peut provoquer un état conflictuel. Celui-ci comportera plusieurs étapes qui sont contournables en cas de changement favorable :

- choc
- colère
- dépression
- acceptation
- accueil

Conflit interpersonnel

Un conflit entre des personnes apparaît lorsque des parties s'affrontent. Ici le conflit implique la relation de deux personnes au moins. Il peut s'agir d'un couple, de voisins, d'amis, d'un piéton et d'un automobiliste (peut-être déjà de l'intergroupe), de deux piétons, de personnes qui font la queue à la poste, qui se précipitent sur le même objet en solde etc.

Dans ces cas l'appartenance à un groupe précis n'est pas déterminante. Le conflit peut toutefois trouver son origine chez une seule des parties en présence. Ainsi, son histoire est souvent difficile à décrire. Un conflit peut commencer par une divergence d'opinion, un constat de comportements différents, la recherche d'appropriation, la jalousie, une confrontation à l'inconnu, être seulement chargé de la peur de l'inconnu, se développer par des propos de rejet, jusqu'à l'exclusion, s'articuler autour de conception d'intérêts opposés, être justifié par les parties par des questions de valeurs ou de croyances...

Nous retrouvons ainsi dans les conflits tout ce qui chez l'Homme peut être considéré comme *passion*. La surenchère critique voire insultante précède souvent des actes de violence. Cette surenchère est manifeste d'un blocage de l'empathie naturelle. Il est de trois types :

- faire toujours plus que ce que l'on fait beaucoup habituellement.
- faire toujours autant et ni plus ni moins que ce que l'on fait par habitude, sans prise en compte de l'autre.
- faire moins que ce que l'on fait peu habituellement.

Face à une attitude conflictuelle, Henri Laborit a identifié trois attitudes :

- la fuite
- la révolte
- la soumission

Très présent au cœur des débats philosophiques, dans les relations maître / esclaves, Platon rapportait dans La République la problématique conflictuelle en soi par l'énoncé de la relation maître-esclave en soi.

Les conflits intra-groupe

Dans un groupe constitué par exemple le service commercial d'une entreprise les conflits peuvent relever de diverses causes: lutttes de pouvoir, conflits structurels dus à l'inégale distribution des ressources selon les fonctions, l'ancienneté.

Les conflits intergroupes et les groupes ethniques

Différentes sources de conflits

Entre deux personnes, un conflit naît souvent d'une opposition de point de vue, d'un désaccord. Nous pouvons distinguer :

- un conflit de besoin
- un conflit d'intérêts
- un conflit de valeurs

Le processus de résolution de conflit pourra être différent selon la nature du conflit.

Les comportements face aux conflits

- L'évitement / fuite
- L'apaisement / soumission
- L'affrontement / domination
- La confrontation / dialogue
- La métacommunication

TYPES DE CONFLITS

LES CONFLITS DE VALEURS

Les conflits de valeurs sont des divergences d'opinion amenées par des croyances, des origines sociales, des types de personnalité ou des goûts différents. Ils peuvent embrouiller la communication entre des membres d'une équipe et nuire à l'avancement de ses travaux. Ces éléments peuvent aider à mieux composer avec un conflit de valeurs, voire à faciliter sa résolution.

- Conserver une attitude respectueuse envers la personne qui nous oppose dans un conflit.
- Prendre tout le temps qu'il faut pour discuter de la situation avec la personne à un moment approprié; à un moment qui convient aux deux partis.
- Prendre le temps d'exprimer son point de vue jusqu'au bout, de préciser les expériences et les intérêts qui le motivent, de façon claire et cohérente.
- S'assurer d'être bien compris de l'autre personne; lui laisser le temps de reformuler notre idée ou notre opinion.
- Donner à l'autre personne l'opportunité de nous poser des questions et lui répondre clairement et directement.
- Donner à l'autre personne le temps d'exprimer son point de vue et de répondre à nos questions.
- Être sensible à l'autre en tentant de cerner sa réalité, sa perception des choses ainsi que les expériences et les intérêts qui motivent son opinion.
- Avoir en tête d'autres idées que celle que nous avons proposée à prime abord et qui est à l'origine du conflit; s'ouvrir à un autre comportement, une autre idée, une autre piste, etc.
- Proposer un compromis satisfaisant pour les deux partis.

Si cette démarche échoue

- Discuter, avec la personne concernée, de la pertinence d'aborder le sujet ou la question qui nous oppose avec les autres membres de l'équipe lors de la prochaine rencontre.
- Éviter de liquer les autres membres de l'équipe contre la personne qui nous oppose dans le conflit.
- Lors de la rencontre avec le groupe, s'adresser à tous les membres plutôt que de ne parler qu'à la personne qui nous oppose dans le conflit.
- Lorsqu'il devient impossible de régler complètement le problème, accepter un compromis équitable pour les deux partis et le respecter.

Des pièges à éviter :

- S'abstenir de tenter de convaincre une autre personne d'épouser des valeurs différentes des siennes.
- Éviter de juger négativement une personne sous prétexte qu'elle véhicule des valeurs différentes des nôtres.

LES CONFLITS DE BESOINS

Des conflits de besoins peuvent naître lorsque des membres d'une équipe éprouvent des besoins contradictoires ou inconciliables concernant un aspect du travail à réaliser ou le fonctionnement de l'équipe. Les conflits de besoins doivent être dissipés puisqu'ils entravent l'avancement des travaux de l'équipe. Des éléments peuvent faciliter la résolution des conflits de besoins; ce sont :

- Conserver une attitude respectueuse envers la personne qui nous oppose dans un conflit de besoins.
- Prendre le temps de réfléchir pleinement à la situation; de considérer les deux points de vue différents et les impacts de chacun sur l'avancement des travaux de l'équipe, sur la tâche et la cible communes.
- Aborder le sujet ou la question qui est source du conflit avec les autres membres de l'équipe lors d'une rencontre officielle du groupe.
- Lors de cette rencontre, s'adresser à tous les membres plutôt que de ne parler qu'à la personne qui nous oppose dans le conflit.
- Présenter son point de vue sous l'angle de la réalisation du travail, de ses objectifs ou de la cible commune.
- Prendre le temps d'exprimer son point de vue jusqu'au bout de façon claire et cohérente en s'assurant d'être bien compris de ses pairs.
- Écouter le point de vue des personnes qui présentent une opinion différente ou opposée à la nôtre, reformuler leurs propos et, au besoin, leur poser des questions pour cerner le mieux possible leur perception et leur réalité.
- Lorsqu'il devient impossible de s'entendre sur l'un ou l'autre des points de vue proposés, il faut considérer des compromis adéquats; des compromis qui tiennent compte le plus possible des deux points de vue opposés mais, surtout, qui favorisent l'avancement des travaux de l'équipe.
- Respecter la décision finale prononcée par la majorité des membres de l'équipe.

Des pièges à éviter :

- Éviter de liguer des membres de l'équipe contre les personnes qui nous opposent dans un conflit.
- Éviter de juger négativement les personnes qui adoptent un point de vue différent du nôtre.
- Éviter de plus de considérer le conflit de besoins comme une querelle entre deux ou plusieurs individus; il consiste plutôt en une occasion pour le groupe de prendre des décisions majeures au regard de la réalisation du travail de l'équipe.

NOTES TECHNIQUES

Objets de formation C-13 et D-14

Calcul du % de l'absentéisme

Rendement

L'activité

Calcul de taux d'absentéisme

Si l'on peut admettre que l'effectif inscrit est rarement l'effectif présent, au-delà d'un certain pourcentage d'absentéisme, il y a lieu de s'interroger sur les causes d'un taux élevé.

Une enquête réalisée par la division de la statistique et des autorités gouvernementales répertoriait les causes de l'absentéisme de la manière suivante :

- Accidents de travail
- Maladie
- Maternité
- Absences autorisées pour événements familiaux ou démarches administratifs
- Absences pour causes diverses

L'absentéisme est la conséquence des absences justifiées ou non des membres du personnel d'une entreprise. Si on ne peut pas agir sur l'absentéisme dû aux :

- Accidents de travail
- Maladie
- Maternité
- Absences autorisées pour événements familiaux ou démarches administratifs

les absences pour **causes diverses peuvent être réduites**, celles-ci dépendant principalement de la perception des conditions matérielles et morales au poste de travail ou dans son environnement.

L'amélioration des conditions de travail ne consiste pas uniquement à respecter certains règlements d'hygiène et sécurité qui sont nécessaires et obligatoires, mais aussi à s'intéresser à la diminution des contraintes physiques et psychiques des opératrices.

Le calcul de l'absentéisme :

BUT

Connaître au niveau d'un groupe ou d'un atelier, quelle est la proportion du personnel absent par rapport à l'effectif inscrit.

PROCEDURE

Pour obtenir le pourcentage d'absentéisme, il faut appliquer la formule suivante :

Taux d'absentéisme : $\frac{\text{Somme des heures d' absences}}{HO} \times 100 (\%)$
--

Exemple pour une journée de travail :

- Temps journalier de travail = 8 h
- Nombre des ouvriers = 20
- Ho = 8 x 60 mn = 480 mn x 20 ouvriers = 9600 mn
- A = 4 h x 60 mn = 240 mn

$$\text{Taux d'absentéisme} = \frac{240}{9600 \times 100} = 2.5 \%$$

Exemple pour le mois de novembre d'après le tableau N° 8 :

- Nombre de jours ouvrables : 16 jours
- Temps journalier de travail : 8 h
- Nombre d'ouvriers inscrits : 20
- $H_o = 20 \times 16 \times 8 = 2560$ h
- Somme des heures d'absence : $(9+1+3) \times 8 = 104$ h
-

$$\text{Taux d'absentéisme} = \frac{104}{2560 \times 100} = 4.06 \%$$

Le taux d'absentéisme doit normalement être mesuré au niveau de chaque unité. Afin de mieux comprendre les causes, il peut être utile d'analyser l'absentéisme globale en :

- Court absentéisme : dont les causes peuvent être très diverses (les absences inférieures à 3 jours peuvent traduire des besoins de temps pour affaires personnelles, une mauvaise adhésion avec l'entreprise).
- Moyen absentéisme : (de 3 jours à 3 mois) qui correspond à des arrêts maladie.
- Long absentéisme : (supérieur à 3 mois) qui correspond à des arrêts longue maladie, maternité.

Calcul du taux de présence :

Le taux de présence peut être calculé pour chaque jour et pour le mois

$$\text{Taux de présence} = \frac{HH}{H_o} \times 100 (\%)$$

1. Exemple pour une journée de travail :

- ❑ Nombre des ouvriers = 20
- ❑ $H_o = 8 \times 60 = 480 \times 20 = 9600$ mn
- ❑ $A = 3 \text{ h} \times 60 = 180$ mn Récupération = $1.5 \text{ h} \times 60 = 90$ mn
- ❑ $HH = 9600 + 90 - 180 = 9510$ mn

$$\text{Taux de présence} = \frac{9510}{9600} \times 100 = 99 \%$$

Exemple pour le mois de novembre d'après le tableau N° 8 :

- Nombre de jours ouvrables : 16 jours
 - Temps journalier de travail : 8 h
 - Nombre d'ouvriers inscrits : 20
 - $H_o = 20 \times 16 \times 8 = 2560$ h
 - Somme des heures d'absence : $(9+1+3) \times 8 = 104$ h
 - $HH = 2560 - 104 = 2456$ h
- (On peut travailler en heures ou en minutes)

$$\text{Taux de présence} = \frac{2456}{2560} \times 100 = 96 \%$$

Les ratios de gestion essentiels de l'atelier sont :

- **Le rendement**
- **L'activité**

Ils sont d'une grande importance et seront traités dans une partie à part.

Le rendement

Pour quoi faire ?

Pour mesurer L'EFFICIENCE d'un poste, d'une section, d'un groupe ou d'un atelier.

De quoi s'agit-il ?

Du rapport entre :

Le **Temps Produit** et le **Temps de Présence** passé à la fabrication des articles considérés, **Aléas** et **Hors standards** inclus.

Comment le mesurer ?

En pourcentage, puisque la valeur de référence servant de base au calcul de son indice est de 100%.

D'où la formule :

$$\text{Rendement} = \frac{\text{Temps Produit}}{\text{Temps de présence}} \times 100 (\%)$$

Définition des termes utilisés dans la formule

Temps Produit = nombre d'articles fabriqués multiplié par le temps prévu pour un article. Si les articles fabriqués sont différents il y aura autant de temps prévus que d'articles différents.

(temps produit = AHS qu'on a vu plus haut)

Temps de Présence = temps payé, passé par la ou les opératrices du poste, de la section, du groupe ou de l'atelier, à la fabrication des opérations ou des articles pris en compte pour le calcul du temps produit (Aléas et Hors standards inclus).

Définition complémentaire des termes soulignés

Les aléas :

Perturbations de courte durée pendant l'exécution d'un travail, inférieures ou égales à 10 minutes et comprises dans le calcul du temps prévu par l'application d'un coefficient d'irrégularité.

Les hors standard :

Perturbation longues (supérieures à 10 minutes) survenant pendant la durée du travail sur un poste, une section ou un atelier et qui donnent généralement lieu à des tickets compensateurs.

Exemple : Pannes machines, attentes diverses, ruptures d'alimentations,...

EXEMPLES D'APPLICATIONS

1°APPLICATION SUR UN POSTE :

Soient les relevés de production ci-dessous, à la fin d'une journée de travail de 8 heures :

Article A =>248 opérations, temps unitaire prévu 0.75 minutes

Article B =>175 opérations, temps unitaire prévu 1.20 minutes

Calcul du Temps Produit :

$$\text{Article A} \Rightarrow 0.75 \times 248 = 186 \text{ minutes}$$

$$\text{Article B} \Rightarrow 1.20 \times 175 = 210 \text{ minutes}$$

Temps produit du jour : 396 minutes

Calcul du Temps de présence en minutes :

$$60 \times 8 = 480 \text{ minutes}$$

Appliquons la formule en transposant les calculs :

$$\text{Rendement} = \frac{\text{Temps produit}}{\text{Temps de présence}} \times 100$$

$$\text{Rendement} = \frac{396}{480} \times 100 = 82.5 \%$$

2°APPLICATION SUR UNE SECTION DE 8 OPERATRICES :

Durée de la journée de travail de 8 heures. Relevés de production fin de journée :

70 Articles A => temps unitaire prévu 18.50 minutes

46 Articles B => temps unitaire prévu 22.50 minutes

39 Articles C => temps unitaire prévu 21 minutes

Calcul du Temps Produit :

$$70 \text{ Articles A} \Rightarrow 18.5 \times 70 = 1295 \text{ mn}$$

$$46 \text{ Articles B} \Rightarrow 22.5 \times 46 = 1035 \text{ mn}$$

$$39 \text{ Articles C} \Rightarrow 21 \times 39 = 819 \text{ mn}$$

Temps produit du jour : **3149 mn**

Calcul du Temps de présence en minutes :

$$8 \text{ h} \times 8 \times 60 = 3840 \text{ mn}$$

$$\text{Résultats de la section : Rendement} = \frac{3149}{3840} \times 100 = 82 \%$$

Le rendement est calculé quotidiennement, chaque semaine et à la fin du mois. Les résultats sont inscrits dans un tableau. Voici l'exemple d'un tableau hebdomadaire.(Réf. tableau N°12) :

ETAT HEBDOMADAIRE DE RESULTATS

Chaîne N° 2 – 8 ouvriers

Tableau N°12

JOUR		Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
RENDEMENT	Minutes produites	3166				
	Minutes de présence	3840				
	Rendement par jour	82 %				
PRODUCTION	Nombre prévu de pièces par jour	370				
	Pièces cumulées	1570				
EN-COURS	Encours début	170				
	Entrée	510				
	Sortie	303				
	Encours fin	377				

Analyse des résultats :

- Valeur de travail d'une pièce : 10,45 mn
- Minutes produites : 303 x 10,45 = 3166 mn
- Minutes de présence : 8 x 8 x 60 = 3840 mn

- Rendement par jour = $\frac{3166}{3840} \times 100 = 82 \%$

L'activité

Pour quoi faire ?

Pour mesurer L'EFFICIENCE d'un poste, d'une section, d'un groupe ou d'un atelier en excluant les Hors standards.

De quoi s'agit-il ?

Du rapport entre : le **Temps Produit** et le **Temps Contrôlé**

Comment le mesurer ?

En pourcentage, puisque la valeur de référence servant de base au calcul de son indice doit tendre vers le 100% et en particulier lorsqu'il s'agit de la mesure d'un seul poste puisqu'elle est directement liée au rythme de travail de l'opératrice.

D'où la formule :

$$\text{Activité} = \frac{\text{Temps Produit}}{\text{Temps Contrôlé}} \times 100 (\%)$$

Définition des termes utilisés dans la formule

Temps Contrôlé = temps de présence passé à la fabrication considéré, diminué des hors standards survenus durant cette période s'il y a lieu.

Temps Produit = nombre d'articles fabriqués multiplié par le temps prévu. Si les articles fabriqués sont différents il y aura autant de temps prévus que d'articles différents.

Définition complémentaire des termes utilisés précédemment

Temps de Présence = temps payé, passé par la ou les opératrices du poste, de la section, du groupe ou de l'atelier, à la fabrication des opérations ou des articles pris en compte pour le calcul du temps produit (Aléas et Hors standards inclus).

Les aléas = Perturbations de courte durée pendant l'exécution d'un travail, inférieures ou égales à 10 minutes et comprises dans le calcul du temps prévu par l'application d'un coefficient d'irrégularité.

Les hors standard = Perturbation longues (supérieures à 10 minutes) survenant pendant la durée du travail sur un poste, une section ou un atelier et qui donnent généralement lieu à des tickets compensateurs.

Exemple : Pannes machines, attentes diverses, ruptures d'alimentations

Exemples d'applications à partir des données utilisées pour le calcul du rendement

1°APPLICATION SUR UN POSTE :

Soient les relevés de production ci-dessous, à la fin d'une journée de travail de 8 heures :

Article A =>248 opérations, temps unitaire prévu 0.75 minutes

Article B =>175 opérations, temps unitaire prévu 1.20 minutes

Calcul du Temps Produit :

Article A =>0.75 x 248 = 186 minutes

Article B =>1.20 x 175 = 210 minutes

Hors standards relevés :

=> panne machine : 65 mn

=>attentes diverses: 45 mn

Temps produit du jour : 396 minutes

Total : 110 mn

Calcul du Temps de présence en minutes : 60 x 8 = 480 mn

Temps Contrôlé : 480 -110 =370 mn

$$\text{Activité} = \frac{\text{Temps Produit}}{\text{Temps Contrôlé}} \times 100$$

Appliquons la formule

en transposant les calcules :

$$\text{Activité} = \frac{396}{370} \times 100 = 107 \%$$

2°APPLICATION SUR UNE SECTION DE 8 OPÉRATRICES :

Durée de la journée de travail de 8 heures. Relevés de production fin de journée :

70 Articles A => temps unitaire prévu 18,50 minutes

46 Articles B => temps unitaire prévu 22,50 minutes

39 Articles C => temps unitaire prévu 21 minutes

Calcul du Temps Produit :

70 Articles A => 18.5 x 70 = 1295 mn

46 Articles B => 22.5 x 46 = 1035 mn

39 Articles C => 21 x 39 = 819 mn

Hors standards relevés :

=>pannes machine 170 mn

=>attentes diverses 95 mn

=>discussions techniques 75 mn

Temps produit du jour : 3149 mn

Total : 340 mn

Calcul du Temps de présence en minutes :

8 h x 8 x 60 = 3840 mn

Temps Contrôlé :

3840 - 340 = 3500mn

Résultats de la section : $\text{Activité} = \frac{3149}{3500} \times 100 = 89.97\%$ soit 90%

L'activité est calculer quotidiennement, chaque semaine et à la fin du mois.

Les résultats sont inscrits dans un tableau .Voici l'exemple d'un tableau de suivi d'activité individuelle (tableau N°13) et d'un groupe(tableau N°14):

FICHE INDIVIDUELLE D'ACTIVITE JOURNALIERE

Tableau N°13

Nom :

Date	Horaire (1)	Retards (2)	Présences (1-2=3)	HORS STANDARDS (4)				Opérations	Quantité (5)	Temps alloué (6)	Temps Produit (5x6=7)	Temps travail contrôlé (3-4=8)	Activité (7 / 8 =9)
				Explication technique	Attentes	Pannes	Délégation						

RESULTATS D'EXPLOITATION DU GROUPE

Tableau N°14

Année :

Mois	Semaine	Temps présence (1)	Temps produit (2)	Hors standards (3)	Temps travail (1-3=4)	Activité 2 : 4	Rendement 2 : 1	Production totale (5)	Nombre de réparation (6)	Indice de qualité 6 : 5

$$\text{Rendement} = \frac{\text{T. produit}}{\text{T. présence- HHS}} \times \frac{\text{T. présence- HHS}}{\text{T. présence}} \times 100 = \text{Activité} \times \text{Tmo} \times 100$$

Quotidiennement, on complète différentes fiches de suivi de production et des indicateurs de performance. Voici des exemples (Tableau N°15 et tableau N°16) :

FICHE DE PRODUCTION PAR OPERATRICE

Tableau N°15

Groupe	Opératrice :										Absences :										Heures sub. :																			
Monitrice	Matricule :										Retards :																													
Jours																																								
T. présence																																								
Formation																																								
Panne machine																																								
Électricité																																								
Air comprimé																																								
Triage																																								
Alim. coupe																																								
Fournitures																																								
Divers																																								
Total hors st.																																								
Temps contrôlé																																								

Tableau N° 16

Jours	operations	09h00	10h00	11h00	12h00	14h00	15h00	16h00	17h00	18h00	total	temps

Temps de présence Hors standards Temps contrôlé

Temps produit Activité Rendement

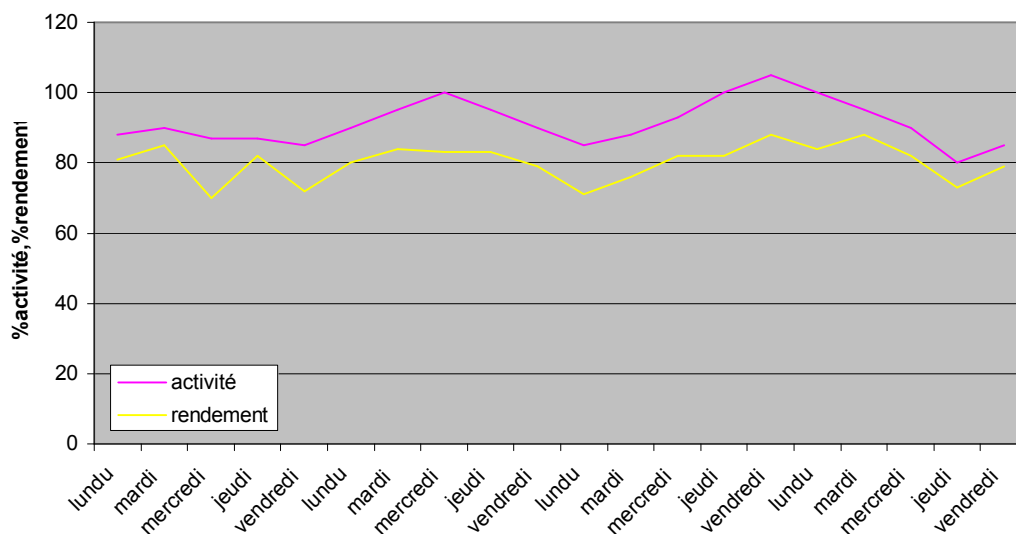
Exemple :

Voici les résultats dans un atelier de fabrication de chemises :

Mois de mars:

Jour et date	Lundi 04	Mardi 05	Mercredi 06	Jeudi 07	Vendredi 08
Activité	88	90	87	87	85
Rendement	81	85	70	82	72
Jour et date	Lundi 11	Mardi 12	Mercredi 13	Jeudi 14	Vendredi 15
Activité	90	95	100	95	90
Rendement	80	84	83	83	79
Jour et date	Lundi 18	Mardi 19	Mercredi 20	Jeudi 21	Vendredi 22
Activité	90	95	100	95	90
Rendement	80	84	83	83	79
Jour et date	Lundi 25	Mardi 26	Mercredi 27	Jeudi 28	Vendredi 29
Activité	100	95	90	80	85
Rendement	84	88	82	73	79

GRAPHIQUE DE SUIVI DU RENDEMENT ET DE L'ACTIVITE



CALCUL DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Durée du TP : 7 h

Groupe de production N° : 5

Semaine N° 38

Heures d'ouverture : 7.8 h

Hors standards et aléas hebdomadaire	Opérateurs						
	A	B	C	D	E	F	G
Pause payée 10mn	50	50	50	50	50	50	25
Arrêt c. électrique		60					
Discussion technique	20		40			15	
Réunion technique							
Attentes recoupe	50					60	
Préparation série		30	30	30			
Panne machine		15		30		10	
Réparation malfaçon			60			30	
Absences	90			234		30	
Congés maternité							1170
Récupérations	60					30	
Travail en régie		120					
Entretien hebdo	15	15	15	15	15	15	15
SHA	1958	1876	2095	1941	1950	1836	1002

Rappel :

- Ho(heures d'ouverture) = 7.8 x 60 x 5 = 2340 mn
- HH (heures homme) = Ho + Récupération – Absences
Ce temps est appelé : Temps de présence

- Taux de présence = $\frac{HH}{Ho} \times 100$

- HHS : heures hors standards
- Temps contrôlé = Temps de présence – HHS

- Taux de marche outil = $\frac{\text{Temps de présence} - \text{HHS}}{\text{Temps de présence}} \times 100$

- SHA (standard heures allouées)= temps cumulé par les tickets de production = Temps produit

	O U V R I E R S							Moyen par groupe
HO=7.8x 60x5=2340 mn	A	B	C	D	E	F	G	16380
HH : Temps de présence	2310	2340	2340	2106	2340	2340	1170	14946
Taux de présence en %	98.7	100	100	90	100	100	50	91.2
Travail en régie		120						120
Taux de présence en atelier	2310	2220	2340	2106	2340	2340	1170	14826
HHS	135	170	195	125	65	180	40	910
Temps contrôlé	2175	2050	2145	1981	2275	2160	1130	14036
Taux de marche outil %	94.15	92.34	91.66	94.06	97.22	92.3	96.58	93.91
Taux de régie en %		5.13						0.8
SHA en mn	1958	1996	2095	1941	1950	1836	1002	12778
Activité en %	90.02	97.36	97.67	97.78	85.71	85	88.67	91.03
Rendement en %	84.76	89.9	89.53	92.16	83.33	78.46	85.64	86.19

Contrôle : Rendement = Activité x Tmo x 100

Opératrice A : Rendement = $0.9002 \times 0.9415 \times 100 = 84.75\%$

Intéressement

Une entreprise peut proposer de manière **facultative** à ses salariés un régime d'intéressement collectif aux résultats et aux performances de l'entreprise.

Qui peut en bénéficier?

Tout salarié :

- d'une entreprise proposant un régime d'intéressement ;
- et remplissant les éventuelles conditions fixées par l'entreprise.

Quels sont les critères de l'intéressement ?

Les modes de l'intéressement

L'accord peut retenir un des modes suivants d'intéressement :

- un intéressement aux résultats : cette notion se réfère à des indicateurs financiers ou comptables mesurant la rentabilité de l'entreprise tels que, par exemple, le bénéfice fiscal ou comptable ;
- un intéressement aux performances : les performances de l'entreprise peuvent par exemple se mesurer par l'amélioration de la productivité ou par l'atteinte d'objectifs.

La répartition de l'intéressement entre les salariés

Elle est fixée dans l'accord d'intéressement. Les primes d'intéressement peuvent être identiques pour tout le personnel ou au contraire liées aux salaires ou à la durée de présence dans l'entreprise au cours de l'exercice (l'accord peut combiner ces critères).

À signaler : l'ancienneté et la qualification ainsi que le rendement et la situation familiale ne doivent pas être pris en compte.

Le versement des primes

La périodicité de versement des primes d'intéressement est fixée dans l'accord. En général, il s'agit d'une prime annuelle, parfois semestrielle ou trimestrielle s'il s'agit d'un accord lié à l'accroissement de la productivité.

La motivation

Le manque de motivation est un problème pour l'ensemble du monde du travail, salariés du public et du privé

Selon une étude IFOP, **6%** des salariés français seulement seraient motivés contre **30%** aux USA, **24%** au Canada, **17%** au Royaume-Uni, **15%** en Allemagne et **9%** au Japon. Les français ont également le plus fort pourcentage (**26%**) de personnes démotivées.

Les champions de la motivation:

Ce sont nos amis canadiens, champions de la motivation avec un taux très élevé de salariés motivés et un taux faible de salariés démotivés. Quelque soit la taille d'une entreprise, la démotivation conduit à un "jeu" **perdant-perdant**. Perdant pour le salarié, perdant pour l'entreprise.

Les clients heureux et les salariés motivés font l'entreprise qui gagne.

Facteurs de motivation et de démotivation

Certains facteurs agissent plus fortement sur la motivation que sur la démotivation (et inversement).

Par exemple, le salaire a un impact plus fort sur la démotivation que sur la motivation. Une rémunération trop faible démotive alors qu'à l'inverse, un salaire élevé n'est pas un facteur important de motivation. Par contre, augmenter son salaire peut être un objectif donc motivant. Lorsque cet objectif est atteint, s'il n'y a pas de nouvel objectif, la motivation stagne. Une prime mensuelle indexée au résultat représente chaque mois un nouvel objectif.

Rappelons ici que tout objectif atteignable est porteur de motivation. Voici quelques facteurs et leur importance en terme d'impact. La graduation de +5 à -5, est arbitraire. Nous sommes tous différents, il est donc probable qu'en fonction de votre propre histoire personnelle et professionnelle vous ayez une autre vision. Prenez comme une indication, un ordre de grandeur. Les signes + et - se réfèrent respectivement à la motivation et à la démotivation ainsi +5 signifie un impact maximum sur la motivation alors que -5 un impact maximum sur la démotivation.

Réalisation de soi +5 et -1 Il est très motivant de pouvoir se réaliser et peu démotivant de ne pas pouvoir se réaliser

Considération: +4 et -1

L'impact de la considération est plus fort sur la motivation que son insuffisance sur la démotivation.

Intérêt du travail: +3 et -1

Travail intéressant motivation élevée, travail non intéressant, démotivation faible.

Responsabilité: +2 et -0

Le -0 n'a pas de sens mathématique, il signifie simplement que l'absence de responsabilité ne démotive pas.

Politique générale de l'entreprise claire: +1 et -5;

Si vous êtes chef d'entreprise, si vous n'expliquez pas votre politique générale, vous démotivez votre personnel. A l'inverse si vous l'expliquez, vous motivez peu.

Intérêts et limites

Intérêts:

Accroître les facteurs motivants et faire la chasse aux facteurs démotivants.

Limites:

Chaque personne est unique. Nous ne réagissons pas de la même manière aux mêmes stimulations.