

1.6. Méthode 6 : analyse des dysfonctionnements (ou incidents critiques)

Cette méthode bien spécifique est utile pour relever les besoins de formation liés à des dysfonctionnements / des non-conformités. Elle s'appuie sur des techniques de résolution de problèmes qui permettent d'examiner dans quelle mesure le dysfonctionnement est réellement dû à un manque de compétences (plutôt que, par exemple, à l'organisation du travail, des problèmes de communication, à l'équipement lui-même, ...).

1.6.1. Contexte d'utilisation

Cette méthode est utile pour relever les besoins de formation liés à des dysfonctionnements ou des non-conformités (parmi les « classiques » en industrie alimentaire : taux de rébus produits, problème hygiène, délais de livraison lents, plaintes clients, rendements ligne insuffisant, taux de pannes machines trop élevés,...).

Des techniques de résolution de problèmes telles que par exemple l'analyse de cause par le « diagramme Ishikawa » (méthode, matière, main d'œuvre, milieu, matériel) permettent de cerner les dysfonctionnements et d'examiner dans quelle mesure celui-ci est dû à un manque de compétences (et pas, par exemple, à l'organisation du travail, des problèmes de communication, à l'équipement lui-même, ...). Ainsi, par exemple, des temps d'arrêt de machines trop longs peuvent être dus certes à un déficit de compétences techniques des opérateurs, mais peut-être aussi à un manque d'instructions de travail claires, à un parc machine vieillissant, à des entretiens pas assez fréquents,...

Si des causes touchent à « main d'œuvre », il est probable que des formations seront nécessaires !

1.6.2. Pertinence d'une action de formation pour résoudre un dysfonctionnement

1. La cause d'un dysfonctionnement n'est pas toujours un déficit de compétences.
2. Un dysfonctionnement se résout souvent en mobilisant un ensemble de mesures de correction dont la formation n'est qu'un volet parmi d'autres. Ainsi, on peut (on doit souvent !) également penser à adapter l'organisation du travail, à améliorer la communication interne, à changer les collaborateurs de fonction, à faire de nouveaux investissements en matériel,...
3. Des actions de formation auront un impact variable selon la cause d'un dysfonctionnement. Ainsi, par exemple, on résoudra plus facilement avec des formations un problème de lacune de compétences techniques qu'un problème de procédures inadaptées, de mauvaise communication entre services ou d'absentéisme.
Le tableau de l'annexe 8 reprend des causes de dysfonctionnement classiques et, pour chacune d'entre elle, estime la pertinence d'une action de formation :
4. Un déficit de compétence ne se résout pas toujours par de la formation : celui-ci peut trouver son origine à l'absence de ressources ou encore à l'absence de volonté / de motivation de certains collaborateurs.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - Très concret : lien clair entre une formation à la résolution d'un problème bien déterminé 	<ul style="list-style-type: none"> - Approche appropriée dans le cas d'un dysfonctionnement ponctuel : pas de dimension stratégique ou « projet » (positif)
	<ul style="list-style-type: none"> - Difficulté de déterminer si un problème pourra être effectivement résolu par de la formation (souvent il faut d'autres mesures parallèles)
<ul style="list-style-type: none"> - Si le groupe de travail existe : Peut bénéficier des conclusions du groupe de travail constitué pour l'étude d'un dysfonctionnement 	<ul style="list-style-type: none"> - Si le groupe de travail n'existait pas : nécessite la constitution d'un groupe de travail dédié à l'étude d'un problème

Approche bien spécifique (en cas de dysfonctionnements), moins appropriée « en tant que telle » pour recenser des besoins de formation

Annexe : La formation est-elle une réponse au dysfonctionnement ?

	La formation est certainement une réponse appropriée	La formation est sans doute une bonne solution	La formation est une solution à condition d'être accompagnée d'autres mesures	La formation n'est a priori pas une solution très pertinente
Manque de compétences techniques				
Manque de productivité				
Difficulté à maîtriser des nouveaux outils				
Mauvaise utilisation des outils existants				
Non-respect des modes opératoire/ procédures				
Mauvaise gestion de temps				
Problème d'organisation du travail				
Procédures / modes opératoires pas adaptés				
Difficulté dans les changements de postes				
Difficulté dans la répartition des tâches entre collaborateurs				
Difficultés relationnelles				
Problème de communication entre personnes ou départements				
Equipements mal adaptés / vieillissant				
Manque de motivation				
Absentéisme				
Problème de sécurité				
...				