

OUTIL 3

Grille d'évaluation des 4M

Pour identifier des besoins de compétences, il est conseillé de se questionner et d'analyser la performance de l'entreprise. Pour y parvenir, l'utilisation d'indicateurs est recommandée. Ils sont regroupés en cinq catégories :

- des indicateurs de temps, c'est-à-dire les durées, les pertes de temps, etc. ;
- de quantités de production de biens ou de services;
- de qualité, très souvent des indicateurs de non-qualité;
- de données sur les coûts;
- d'informations sur la main-d'œuvre.

Il est ensuite opportun de trier les préoccupations identifiées afin d'évaluer rapidement si la formation est une solution à envisager. En effet, il est rare que pour résoudre une problématique la formation soit le seul moyen à envisager. Généralement, les actions à entreprendre pour améliorer des situations aux opérations se subdivisent en quatre groupes :

Machine/Matériel – Main-d'œuvre – Méthode – Maintenance/Maintien

La grille d'évaluation **4M** sert concrètement à évaluer rapidement lesquelles des actions à initier ont le plus d'impact sur la situation. Cette démarche s'effectue préférentiellement en groupe et en deux étapes :

- Analyse de la performance par les indicateurs
- Évaluation à l'aide de la grille des 4M

Conditions d'application

- Besoin de connaître assez bien l'ensemble des opérations de l'entreprise.
- Il est possible d'utiliser cette grille sans effectuer la première étape si on possède déjà une bonne idée des besoins de compétence susceptibles de se traduire par des gains de performance.

Limites

- Soulève parfois des discussions inutiles parce qu'on n'a pas toutes les données nécessaires.
- L'utilisation est préférable en groupe.
- Il faut que les utilisateurs soient bien informés et en mesure d'émettre une opinion.

OUTIL 3

Grille d'évaluation des 4M (suite)

Étape 1

ANALYSE DE LA PERFORMANCE PAR LES INDICATEURS

Procéder à une analyse de la situation à l'aide d'indicateurs pertinents à l'entreprise et à son secteur d'activité s'impose. Généralement, les dirigeants de l'entreprise en connaissent bien les principaux. Et ils sont en mesure d'estimer assez bien leur performance. Il n'est pas nécessaire de chercher une mesure exacte ou très précise.

Une grille d'analyse des indicateurs types est proposée :

- Pour une entreprise manufacturière

Évidemment, elle devra être adaptée à sa réalité (suite à la page 32).

OUTIL 3

Grille d'évaluation des 4M (suite)

GRILLE D'ANALYSE À L'AIDE D'INDICATEURS (MANUFACTURIER)		
Catégorie	Indicateurs de production	Principales préoccupations
Temps	Écart temps standard et temps réel <input type="checkbox"/> % de commandes produites à temps <input type="checkbox"/> Temps de mise en course <input type="checkbox"/> Temps mort (pannes, entretien, bris, blocages, etc.) <input type="checkbox"/> Autres _____	
Output ou quantité	Quantité de pièces produites par heure-personne <input type="checkbox"/> Quantité par heure/machine <input type="checkbox"/> Nombre d'unités assemblées <input type="checkbox"/> Autres _____	
Qualité	% de rejets <input type="checkbox"/> % de reprises/corrections <input type="checkbox"/> Rupture de stocks <input type="checkbox"/> Plainte des clients <input type="checkbox"/> Nombre de défaillances <input type="checkbox"/> Autres _____	
Coûts	Coût unitaire réel vs estimé <input type="checkbox"/> % de contribution marginale <input type="checkbox"/> Coût des rebuts <input type="checkbox"/> Rotation des stocks <input type="checkbox"/> Coût d'entretien <input type="checkbox"/> Coût des pertes de matières premières <input type="checkbox"/> Autres _____	
Ressources humaines	Temps supplémentaire <input type="checkbox"/> Nombre d'accidents de travail <input type="checkbox"/> Taux de rétention des nouveaux <input type="checkbox"/> Nombre de postes à pourvoir <input type="checkbox"/> Taux de roulement <input type="checkbox"/> Autres _____	